مدير لأول مرة

لورين ب. بيلكر
ترجمة: جمال إمام

الأهرام
مركز الأهرام للترجمة والنشر

الطبعة الثالثة

GIFTS OF 2002

U.S.GOVERNMENT

مدير لأول مرة

لورين ب. بيلكر
ترجمة: جمال إمام

الطبعة الأولى
١٤١٦ هـ - ١٩٩٥ م

الناشر : مركز الأهرام للترجمة والنشر
مؤسسة الأهرام - شارع الجلاء - القاهرة
تليفون ٥٧٨٦٠٨٣ - تلكس ٩٢٠٠٢ بوان

إلى دارلين
زوجتى وأعز صديق لى

المحتويات

الباب الرابع : تهيئة نفسك والعمل على تحسينها

عرفان وتقدير

كثيرا ما يكون للناس تأثير على حياتنا بأكثر مما يدركون حينئذ .
ولقد قدمت لى أسرتى دعما وتشجيعا لا نهاية لهما طوال الوقت الذى أمضيته فى كتابة هذا الكتاب وغيره من الكتب .

وأود الإعراب عن عرفانى وتقديرى لصديقى العزيز الأستاذ بيل تورينس عضو قسم الإدارة فى جامعة نبراسكا الذى تفضل بقراءة المسودة الباكرة وقدم لى تشجيعا فى وقت حرج من كتابة المخطوط الأصلى .

وأود الإعراب عن شكرى للراحلة بتى تود ولديبى فيسك وتامار لاسكى لإعدادهن للمخطوط الأصلى لهذا الكتاب والنسخة المنقحة منه .

وأخيرا ، أود الإعراب عن امتنانى الدائم لدارلين ، زوجتى وأعز صديق لى . وأتمنى لو كنت بنصف ما تتخيلنى عليه من عظمة .

مقدمة

أنت إذن على وشك أن تتولى إدارة بعض الناس . لن تكون حياتك بعد الآن على ماكانت عليه من قبل .

إنك تشرع فى مرحلة من التحدى الذى لا ينتهى فى حياتك العملية . ويتمثل هذا التحدى فى إنجاز الأهداف أو الغايات من خلال الآخرين . وهذا كل مايعنيه الإشراف والإدارة .

وينبغى أن يعود تطبيق المبادىء المشروحة فى هذا الكتاب بالنفع على كل من يوشك على الشروع فى الحياة الوظيفية للمدراء . إن علاقتنا بالبشر الآخرين هى أكثر مايقابلنا من الفرص تحديا . إذ أنها تغطى جميع أوجه حياتنا .

وهناك الكثير من الكتب عن موضوع الإدارة ، إلا أن القليل منها يتوجه بالحديث إلى الأفراد ـ أو تستهدف مباشرة ـ الأشخاص الذين يوشكون على بدء حياة وظيفية يتولون فيها قيادة الآخرين . فهؤلاء القوم ليسوا مهتمين بالكثير من الهراء الأكاديمى ؛ إذ أنهم يكونون فى حالة من المشاعر المختلطة ـ إذ يتملكهم حبور مطلق بسبب الترقية التى حصلوا عليها ويسيطر عليهم ذعر مطلق لإدراكهم أنه سيحكم عليهم من الآن فصاعدا وفقا للكيفية التى يؤدى بها مرؤوسوهم أعمالهم .

وهذا الكتاب موضوع لهؤلاء الناس وليس لأفراد الإدارة العليا الذين لديهم ثلاثون عاما من الخبرة ، حتى بالرغم من أنه قد يحسن بالكثيرين من رجال الإدارة العليا أن يجددوا معرفتهم ببعض المبادىء الأساسية التى سنناقشها هنا .

ومنذ إعداد الطبعة الأولى من هذا الكتاب ، أجريت العديد من الحلقات الدراسية حول موضوع المدير المستجد . وكان من بين التعليقات التى تكرر إبداؤها من المشتركين ، « أتمنى لو قرأ رئيسى هذا الكتاب » أو « رئيسى فى حاجة إلى هذه المعلومات بقدر ما أحتاجها » . وقد أدلى بتلك التعليقات مرارا وتكرارا بحيث انتهى بى الأمر إلى أن أخلص إلى أن الكثير من المدراء ذوى الخبرة قد ابتعدوا كثيرا عن تلك الأساسيات . وقد عاد مدرب كرة القدم الأمريكية الراحل فينس لومباردى إلى الأساسيات بالإمساك بكرة قدم فى يده والتصريح للاعبين بقوله ، « أيها السادة ، هذه كرة قدم »

وربما نستطيع ، عندما يتعلق الأمر بالمدراء ، أن نصوغ ذلك بعبارة أخرى ، فنقول ، « أيها السادة المدراء ، إن هؤلاء لبشر » .

لقد حاولت كتابة هذا الدليل بطريقة الحوار ، كما لو كنت أتحدث إليكم مباشرة . وإنني لعلى ثقة من أنكم ستجدون من السهل الرجوع إلى مجالات محددة فيه إذا ما نشأت مشاكل في المستقبل . وإنني أوصيكم بشدة بإعادة قراءة هذا الكتاب بعد ستة أشهر من تجربة تولى إدارة أناس آخرين . فقد تكتسب بعض المفاهيم فائدة إضافية حينئذ .

ولقد أضيفت فصول جديدة عديدة فى هذه الطبعة الثالثة ، ووسعت بعض الفصول الأخرى . وستلاحظون المناقشات المهمة بشأن التغيير والتفاصيل والصورة الكبيرة ؛ والقضية المعقدة للولاء التنظيمي والشخصى ؛ والمشاكل التى يواجهها المدير الصغير السن عندما يشرف على موظفين أكبر سنا ؛ والاستخدام الأفعل للهاتف ؛ والدور الحاسم الذى تلعبه روح الدعابة فى الإدارة ؛ وقضايا رئيسية أخرى عديدة تواجه من يتولون الإدارة للمرة الأولى .

وأشكركم لقراركم بقضاء بعض وقتكم بصحبتى .

البـــاب الأول

فتى جديد يتبوأ القيادة



الفصل الأول

كيف يتم اختيار المشرفين

من أسف أن الكثير من الشركات لايتبع عملية شاملة جدا فى اختيار أولئك الذين سيرقون إلى مواقع الإدارة . فكثيرا ما يعتمد الحكم فى ذلك على حسن أداء الشخص فى المهمة الموكلة إليه فى الوقت الراهن فحسب . وأفضل الناس أداء لايكون دائما أفضل المدراء ، رغم أن شركات كثيرة لاتزال تختار مدراءها على هذا الأساس . فالنظرية المتبعة تقول إن الأداء الناجح فى الماضى هو أفضل مؤشر إلى النجاح فى المستقبل .

ومن المهم أن يكون لديك سجل من النجاح ، غير أن كونك أفضل مشتغل لايجعلك أفضل قائد لعدة أسباب . فإن كانت الوظيفة الراهنة لاتتطلب أن تعمل بالتعاون مع الآخرين ، فمن الممكن أن تكون ممن يعمل بشكل طيب على انفراد .

وهكذا فإن حقيقة كونك تؤدى عملك بشكل طيب ، رغم أنها تدلل على نمط من النجاح ، لاتعنى بالضرورة أنك ستكون ناجحا كمدير . فأن تكون مديرا أمر يتطلب مهارات تتجاوز ما يتطلبه مزاولة العمل بشكل مرض .

وبعض الشركات لديها برامج لتدريب المدراء . ويتفاوت ذلك ما بين البرامج الممتازة والمريعة . وكثيرا جدا ما تنظم هذه البرامج من أجل أشخاص يشغلون بالفعل مناصب إدارية منذ عدة سنوات . وحتى يؤتى أى برنامج ثماره ، فإنه ينبغى أن يقدم للأفراد الذين يجرى النظر فى ترشيحهم لمناصب إدارية . فمن شأن ذلك أن يساعدهم على تجنب الأخطاء ، كما أنه يعطى المتدربين الفرصة لمعرفة ما إذا كانوا سيرتاحون إلى قيادة الآخرين . فأى شخص عمل لوقت ما قد لاحظ حالات لم تسفر الترقية فيها عن نجاح وطلب الشخص المرقى العودة إلى وظيفته القديمة . وهناك قول مأثور يقول ، « لا تشتد فى تمنى شىء ما لأنك قد تحصل عليه » . فبعض الناس تشغلهم جدا مسرة الترقية ، وراتبها الإضافى ، بحيث لاينفقون وقتا كافيا فى إجراء تحليل ذاتى لما إذا كانوا مهيئين للتغيير فى المسؤوليات .

الأخطبوط

هناك من يعتقد فعلا أنه إذا ما أردت لشيء أن يُؤدَّى على الوجه الصحيح فإنه يستحسن أن تؤديه بنفسك . ونادرا ما يكون من لديهم مثل ذلك الاتجاه من الناس قادة جيدين لأنه يصعب عليهم أن يفوضوا المسؤوليات إلى الآخرين . وكلنا شاهد مثل هذا النموذج : إنهم الذين لايفوضون سوى تلك المهام التافهة التي باستطاعة أي أبلة أن يؤديها ، ويبقون لأنفسهم أي شيء ذي بال . ونتيجة لذلك فإنهم يعملون بالليل وفي عطلات نهاية الأسبوع ، كما يحملون معهم عند العودة إلى المنزل حقائب أوراقهم المتخمة . إنني لا أقلل من شأن العمل لساعات إضافية ، لأنه ينبغي لنا جميعا أن نكرس لعملنا بعض الوقت الإضافي أحيانا ، إلا أن الناس الذين يتبعون هذا النمط كأسلوب حياة يعتبرون مدراء سيئين . إذ أن ثقتهم قليلة في مرؤوسيهم بحيث لا يأتمنونهم على القيام بأي شيء له أهميته . وما يفصحون عنه بذلك في حقيقة الأمر هو أنهم لايعرفون كيف يدربون هؤلاء الناس التدريب الصحيح .

وعادة ماتكون هناك مشكلة دوران للعمالة في قسم يرأسه مدير من هذا النوع . فعادة ما يكون الموظفون أكثر كفاءة مما يعتقد « الأخطبوط » (نستخدم مصطلح *الأخطبوط* لأن مثل هذا القائد يمد خيوطه ويستولي لنفسه على جميع المهام ذات المسؤولية) ، وسرعان ما يسأمون من تولي التوافه من الأمور فقط .

وأظن أنك تعرف أخطبوطا في المكان الذي تعمل فيه . وآمل ألا تكون تعمل لحساب أحدهم لأنك ستعاني في الحصول على ترقية . حيث إنك ، وقد حوصرت في هذا الموقف الصعب ، لن تعطى أي شيء ذي مسؤولية لتقوم بأدائه ، ونتيجة لذلك فلن تحصل أبدا على فرصة تظهر فيها ما تستطيع القيام به . ونادرا ماتحصل على توصية بالترقية من السيد أخطبوط ـ إذا افترضنا للحظة إنه إنسان . فهو مقتنع بأن السبب الذي يدفعه إلى القيام بكل العمل هو أن الناس الذين يعملون تحت إمرته لايقبلون بتحمل المسؤولية . ولايسعه أبدا أن يقر بأن ذلك يرجع إلى رفضه لتفويض المسؤولية .

إن السيد أخطبوط يعتبر مأساة ولم يكن ينبغي أبدا أن يوضع في منصب مسؤول . وعندما يتم تخطيه هو نفسه في الترقية ، فإنه يصبح ممرورا جدا لأنه لايوجد من يعمل باجتهاد أكثر منه ، ويصبح من الواضح أن جهوده لاتحظى بالتقدير . لكن هناك حقيقة أساسية لايفهمها هذا الشخص ، ألا وهي : لاتعمل أبدا على أن تكون ممن يتعذر الاستغناء عنه ، لأنك إذا فعلت ذلك فستصبح أيضا ممن لايمكن ترقيته .

لقد أولينا اهتماما خاصا بالسيد أخطبوط ، وذلك في المقام الأول حتى لاتسمح لنفسك بالسقوط في هذا الفخ . لأنك لو أصبحت هذا النوع من المسخ ، فمن المحتمل أن يترتب

على ذلك أنك تكون بهذا قد حصلت بالكاد على آخر ترقية فى السلم الوظيفى ـ ما لم يكن المسؤول التنفيذى الأعلى نفسه أخطبوطا . وفى هذه الحالة تكون المنظمة بأكملها فى خطر ، وهناك احتمال كبير بأن يموت ذلك المسؤول قبل الأوان . ولايعنى ذلك ضمنا أن كل مسؤول تنفيذى يموت قبل الأوان يعتبر مديرا أخطبوطا .

ومن السمات الأخرى التى لاتتغير للسيد أخطبوط أنه نادرا ما يأخذ إجازته كلها مرة واحدة . فهو يأخذ إجازة يومين فى المرة الواحدة لأن من الجلى أن الشركة لاتستطيع الاستمرار فى العمل بدونه أكثر من ذلك . وأنا أعرف قادة أخطبوطيين دمرت سنوات تقاعدهم تماما لأن التقاعد كان يعنى هدم داعى حياتهم ، ألا وهو التفانى فى أداء الوظيفة .

القلة المختارة

فى الكثير من المنظمات ، يختار المدراء الجدد نتيجة لتوصية المشرفين الحاليين . وإذا كنت تعمل تحت امرة شخص من هذا القبيل فستكون محظوظا : فمثل هذا النوع من القادة يعطى لمرؤوسيه قدرا كبيرا من حرية العمل ؛ ونتيجة لذلك ، يحقق القسم سمعة كساحة لتفريخ المواهب الإدارية مستقبلا . (سنتحدث بأكثر من ذلك فى الفصل ١٨ عن الكيفية التى تستطيع بها أن تصبح مديرا من هذا النوع) .

كما يتم اختيار الناس لرئاسة عمل ما لأنهم على صلة قرابة بالرئيس . وإن لم تكن تعمل فى شركة من هذا القبيل فينبغى لك أن تعتبر نفسك محظوظا . فحتى لو كنت قريبا للرئيس ، فمن الصعب جدا أن تتبوأ مسؤوليات إضافية فى ظل تلك الظروف . ما من شك أنه سيكون لديك السلطة ، ولكن مشروعات الأعمال الآن لم تعد دكتاتوريات ، ولن يعمل الناس على نحو طيب من أجلك لمجرد أنك نصبت فى منصبك من أعلى . ولذلك ، فإذا ما كنت ابن الرئيس أو ابنته ، فيتعين عليك حقيقة أن تثبت جدارتك . إنك ستحصل على احترام ظاهرى ، ولكن دعنا نواجه الأمر ـ إن مايهم هو ما يظنه الناس فيك حقا وليس مايقولونه لك ، فهذا هو الذى يؤثر على أدائهم . فإذا كنت على صلة قرابة بالرئيس ، فقد يستحسن أن تحصل على خبرتك فى مكان آخر قبل أن تتولى منصبا إشرافيا فى شركة قريبك . وحيث إن الغالبية الكبرى منكم ليسوا كذلك ، فلننظر فى ماهية المشاكل الأخرى التى تواجهونها .

إنك لن تختار ، فى معظم المنظمات ، لمنصب من مناصب الإدارة بسبب معرفتك التقنية . إنك تختار لذلك لأن شخصا ما رأى وميض القيادة فيك . وهذا هو الوميض الذى يجب عليك أن تبدأ فى تنميته . إن القيادة أمر يصعب تعريفه . فالقائد شخص يتطلع الناس إليه لتوجيههم ، شخص تحترم أحكامه لأنها عادة ما تكون سليمة . وإذ تقوم بممارسة

الحكم على الأمور وتنمى القدرة على اتخاذ القرارات السليمة ، فإن ذلك يصبح خصلة تديم نفسها بنفسها . ويتقوى إيمانك بقدرتك على اتخاذ القرارات . وذلك من شأنه أن يغذى ثقتك بنفسك ، ومع زيادة الثقة بالنفس ، تصبح أقل عزوفا عن اتخاذ قرارات صعبة .

وبعض الشركات الأكبر حجما فى البلاد لديها برامج رسمية للإدارة . وكثيرا ما تستخدم أناسا تختارهم من الجامعات مباشرة . ونتيجة لذلك ، يتم تجميد الكثير من الناس الموجودين بالفعل فى الشركة والذين يمكن أن يصبحوا مدراء عظاما إذا ما أتيحت لهم الفرصة . والكثير من هذه البرامج معد بشكل جيد وله أساس عريض . والأشخاص المختارون من الحرم الجامعي قد يصبحون مدراء بارزين للناس وقد لايصبحون . وبقدر ما أنه من الخطأ الافتراض بأن منتجا جيدا يعمل بنفسه سيسفر عن مدير مرض للناس على الدوام ، فإن من الخطأ افتراض أن شخصا ما أدخل فى برنامج للإدارة سيصبح مديرا جيدا . وقد تتمثل ميزة هذه البرامج فى أن المدراء لايعينون فى مناصب الإشراف على الناس إلا بعد أن يتم تدريبهم . وتكون تلك البرامج أكثر نجاحا عندما تختار أناسا من مصادر كثيرة ، بما فى ذلك مصادر من داخل المنظمة .

إن القائد هو الشخص الذى يستطيع أن يتطلع إلى المستقبل وأن يتخيل النتيجة المترتبة على مايتخذه من قرارات . كما أن القائد هو الشخص الذى يستطيع أن ينحى جانبا الأمور الشخصية وأن يتخذ قرارات تعتمد على الحقائق . ولايعنى ذلك أن تتجاهل العنصر البشرى . فإنك لن تتجاهله أبدا ، ولكن عليك أن تتعامل دائما مع الحقائق ذاتها وليس مع إدراك الناس لهذه الحقائق بشكل عاطفى .

إن الناس يختارون لكى يكونوا مدراء لضرب عريض من الأسباب . فإذا ما اخترت لأسباب وجيهة ، فإن حصولك على قبول مرؤوسيك الجدد سيكون أسهل فى معظم الأحوال .

الفصل الثانى

الأشهر القليلة الأولى

إن أول أسبوع لك فى وظيفة المدير سيكون غير عادى فى أقل القليل . وإذا كنت ممن يدرسون السلوك البشرى فستلاحظ بعض التطورات المدهشة .

توطيد المقام

لاتظن أن الجميع سيكونون سعداء باختيار فتى جديد لتبوؤ القيادة . فبعض زملائك فى العمل سيشعرون بأنه كان ينبغى اختيارهم هم لهذا الموقع . وقد يشعرون بالغيرة من ترقيتك الجديدة ويأملون فى سريرتهم أن تسقط على وجهك .

والآخرون من إمعات المكتب ، سيبدأون على الفور فى التودد إليك . فبوسعك ، باعتبارك الشخص المختار أن تكون تذكرتهم إلى النجاح . إن غايتهم ليست سيئة كلية ، إلا أن طريقتهم فى بلوغ مأربهم تخلف إحساسا بالنقص .

وسيضعك آخرون موضع الاختبار فى وقت مبكر . فقد يوجهون إليك أسئلة ليروا إن كنت تعرف الإجابات عنها أم لا .فإن لم تكن تعرف فإنهم سيترقبون ما إذا كنت ستقر بذلك أو ستحاول التحايل على الأمر . وقد يوجه إليك البعض أسئلة يحتمل ألا تستطيع معرفة الإجابة عنها بعد لمجرد الاستمتاع بإحراجك .

وسيتبع معظم الناس ـ ولتأمل فى أن يكونوا الأغلبية ـ موقف الانتظار والترقب . فلن يعمدوا إلى إدانتك أو إطرائك حتى يروا كيف تؤدى عملك . وهذا موقف صحى وهو كل ما لك الحق فى انتظاره .

وسيتم مقارنتك بداءة مع سلفك فى المنصب . فإذا ما كان أداؤه هزيلا ، فإن أداءك سيبدو عظيما بالمقارنة به حتى ولو كان أداؤك متواضع القيمة . أما إذا جئت بعد شخص عالى المقدرة فى أدائه ، فإن تكيفك فى المنصب سيكون أشق . وقبل أن تبدأ فى التفكير

فى أن من الأفضل أن تعقب شخصا هزيل الأداء ، تدبر فى حمل المشاكل الكأداء التى سترثها من سلفك الأخرق ؛ فهذا هو السبب الذى أوصلك إلى هذا الموقع . ومن المحتمل أن يكون السلف البالغ المقدرة قد ترك الموقع لأنه قد ترقى . وهكذا ، فأمامك ، فى كلتا الحالتين ، عمل كبير ينتظرك .

وينبغى أن يكون من بين أول ما تتخذه من قرارات أن تمتنع عن إدخال تغييرات على الفور فى طرائق الشغل . (فى الأحوال غير العادية ، قد تكون الإدارة العليا قد أعطتك تعليمات بأن تبدأ بإدخال تغييرات معينة بسبب خطورة الحالة . بيد أنه عادة مايعلن فى مثل تلك الأحوال أن التغييرات مقبلة) . والأهم من كل شىء أن تكون صبورا . فإذا ما أدخلت تغييرات على الفور فإنك ستقابل بالامتعاض . وستؤول أعمالك بأنها من قبيل الغطرسة والإهانة لسلفك . والكثير من القادة الجدد صغار السن يجعلون حياتهم أكثر مشقة بافتراض أنه يتعين عليهم أن يستخدموا جميع سلطاتهم المستجدة فورا . والأحرى أن تكون كلمة السر هى *ضبط النفس* . وسواء قبلت أم لم تقبل ، فأنت الذى يوضع موضع الاختبار من قبل مرؤوسيه وليسوا هم الذين يوضعون موضع الاختبار من قبلك .

وهذا هو الوقت المناسب لذكر نقطة مهمة عن اتجاهك نفسك . فالكثير من المدراء صغار السن يحسنون التواصل مع من يعلونهم من الرؤساء ولكنهم يسيئون التواصل مع مرؤوسيهم . إن مرؤوسيك سيكون لهم قول فصل فى تحديد مستقبلك أكبر مما لرؤسائك . فسيحكم عليك بمقدار جودة أداء القسم أو الإدارة التى ترأسها ، ولذلك فإن الناس الذين يعملون الآن تحت امرتك هم الأكثر أهمية فى حياتك العملية . وصدق أو لاتصدق ، فهم أهم حتى من رئيس شركتك . لقد كانت هذه النتفة من المعرفة تبدو لى دائما جلية ، غير أن الكثير من المدراء الجدد ينفقون معظم وقتهم تقريبا فى تخطيط اتصالاتهم مع الاتجاه الأعلى ويلقون نظرة عابرة على الناس الذين يتحكمون حقيقة فى مستقبلهم .

ومامن شك فى أنك تعرف أفرادا من فريق الإدارة الذين يدخلون إلى مقر العمل مهرولين بعد بدء ساعات العمل . وهذا نوع من الترف لاتستطيع أنت أن تفعله . فمن غير المعقول أن تتوقع من المرؤوسين أن يعتبروا أن من المهم أن يلتزموا الدقة فى المواعيد وأن يبدأوا العمل فى الوقت المحدد إذا لم يكن ذلك مهما لك . إن القيادة بواسطة القدوة لاتزال مفهوما جيدا . وذلك مجال أوصيك فيه بأن تحيد عن أسلوب سلفك فيه فورا . فسيحترمك رجالك لأنك تراعى نفس القواعد التى يتوقع منهم أن يراعوها . فالرئيس الذى يصل إلى العمل متأخرا يخسر ماهو أكثر من إنتاجية تلك الساعة . فذلك حقيقة الجزء الأصغر من التكلفة المفقودة . فكيف تقيس تكلفة العمل الفاتر الهمة الذى

يتم قبل وصول المسؤول التنفيذى الأعلى إلى العمل ؟ إن ذلك لايعنى أن الموظفين لن يعملوا إلا إذا كانوا تحت الملاحظة ؛ وإنما هم يعكسون بالأحرى اتجاه مديرهم . ولاتستطيع أن تلومهم على الاستجابة بهذه الطريقة .

اللمسة الشخصية

ينبغى لك فى يوم ما من الستين يوما الأولى لك فى المنصب أن تخطط لإجراء محادثة شخصية مع كل شخص يعمل فى مجال مسؤوليتك . لاتفعل هذا فى الأسبوع الأول أو نحو ذلك . أعط لمرؤوسيك الفرصة للتعود على فكرة وجودك فى موقعك . وعندما يأتى الوقت ، ينبغى أن تكون المحادثة ذات طابع رسمى . فادع مرؤوسيك إلى مكتبك لإجراء مناقشة متأنية حول أى شىء يدور فى أذهانهم . ولاتتكلم أنت بأكثر مما يلزم . فليس الهدف من هذه المناقشة الرسمية الأولى أن تتواصل مع الآخرين ؛ وإنما فتح خطوط اتصال منهم إليك . (هل حدث أبدا أن لاحظت أنه بقدر ما تسمح للشخص الآخر بالكلام ارتفعت مكانتك كمحادث لامع ؟) .

ورغم أن الشواغل الشخصية للموظفين مهمة ، فمن الأفضل أن تقصر المناقشة على المواضيع المتصلة بالعمل . وأحيانا ما يكون من الصعب تعيين تلك الحدود لأن المشاكل المنزلية قد تكون مثيرة لاضطراب الموظف بأكثر من أى شىء آخر ، إلا أنه يجب عليك فى جميع الأحوال أن تتجنب الانزلاق إلى موقف تقوم فيه باعطاء مشورة شخصية . فمجرد تنصيبك رئيسا لايجعلك خبيرا فى جميع المشاكل الشخصية التى تواجه العاملين معك . اصغ إليهم فذلك هو كل ما يحتاجون إليه فى كثير من الأحيان أكثر مما عداه - شخص ما ينصت لهم .

ويبدو لى أن إحدى الطرق التى استخدمتها فى مثل تلك المحادثات ناجحة إلى حد كبير . فيتعين أن يكون لديك اهتمام صادق بالناس - فليس بوسعك أن تفتعل ذلك . والطريقة ألا تقول أثناء المحادثة أى شىء يجنح إلى إنهائها . ويجب ألا تعطى الآخر إحساسا مطلقا بالاستعجال على مغادرته للمكتب . وعلى سبيل المثال ، تكون المناقشة قد دارت لعشر دقائق فإذا بك تقول ، « من المؤكد أننى سعدت بالحديث إليك » . فسيدرك الموظف فوراً أن المقصود بهذا القول إنهاء المحادثة . فإذا كانت رغبتك فى معرفة مايفكر فيه ناسك مخلصة فإنك ستتجنب ما أسميه *الخيوط الفاصمة للمحادثة* .

الخيط الفاصم للمحادثة

قد يجدر بالاهتمام عند هذا الحد أن نضرب مزيدا من الأمثلة على الخيوط الفاصمة للمحادثة . وغرضى من ذلك له وجهان : أولا ، أريدك أن تدركها عندما تستخدم معك ؛

وثانيا ، أريد أن تكون متاحة أمامك كى تستخدمها فى الأوقات الملائمة . وعلى الرغم من أنك ستتجنب استخدام هذه الحيلة إلى أن تتيقن من أن الموظف الذى تحاوره قد « ذكر كل ما لديه » ، فمن القطعى أنها تعتبر من بين عدتك فى الإدارة .

وإذا كان قد حدث أنك كنت تجرى ذات مرة محادثة فى مكتب شخص ما ، وبينما أنت تتكلم شاهدت مضيفك يمد يده ويسندها على سماعة الهاتف رغم أن جرس الهاتف لم يدق ، فإن ذلك يعد خيطا فاصما للمحادثة . إنه خيط يقول ، « حالما تغادر المكان فسأجرى مخابرة هاتفية » . ومن الأساليب الأخرى أن يلتقط المرء قطعة من الورق من فوق مكتبه وينظر إليها بين الفينة والأخرى أثناء محادثتك .

والخيط الفاصم للمحادثة الذى أحبه على وجه الخصوص هو الخيط الذى يدير فيه المضيف مقعده وراء مكتبه إلى وضع جانبى كما لو كان على أهبة الوقوف . فإذا لم يثمر ذلك ، فإنه يقف فعلا . ودائما مايوصل ذلك الرسالة المطلوبة . وهذا النهج يبدو مباشرا جدا وأنا شخصيا أتحاشاه ، غير أنه يصبح ضروريا فى بعض الأحيان .

ومن المهم أن تدرك هذه الخيوط الفاصمة للمحادثة . أنت بالطبع ستحاول إبقاء محادثتك ذات مغزى بما يكفى للحيلولة دون استخدام تلك الخيوط معك ودون استخدامك لها مع الآخرين . وهناك ما هو أكثر منها ، غير أنك ستجمع قائمتك منها ، وستجد أن لمختلف الأشخاص خيوطهم الفاصمة المفضلة للمحادثات .

الشروع فى التعرف عليهم

فلنعد أدراجنا الآن إلى محادثتك مع مرؤوسيك . فالغرض من ذلك إعطاؤهم الفرصة لفتح خطوط الاتصال معك . اظهر اهتماما صادقا بشواغلهم ؛ وتعرف على طموحاتهم إزاء الشركة . ووجه أسئلة تجعلهم يستفيضون فى عرض وجهات نظرهم . ولاتستطيع أن تفتعل الاهتمام الصادق بالآخرين ؛ وإنما أنت تقوم بذلك لأنك تهتم بخير الموظفين . ومثل ذلك الاهتمام مفيد لكليكما . فإذا ما استطعت أن تساعد الموظفين على إنجاز غاياتهم فسيكونون أكثر إنتاجا ؛ والأهم من ذلك أنهم سيشعرون بأنهم يحرزون تقدما صوب غاياتهم .

وستلاحظ أننى لا أتكلم عن الموظفين السعداء ، لأننى بصراحة لا أعرف ما إذا كان من الخير للشركة أن يكون لديها موظفون سعداء . وكثير من الناس يظنون أن *السعيد* تعنى الراضى ، والموظف الراضى هو الموظف القانع . وليس من المحتمل أن يطمح الموظف القانع فى شىء أفضل ، ومن ثم لايكون منتجا بقدر مايكون بوسعه .

لذلك فإن غايتك فى هذه المحادثات المبكرة أن تجعل مرؤوسيك يعلمون أنك تهتم بهم كأفراد وأنك موجود فى موقعك لتساعدهم على إنجاز غاياتهم . دعهم يعرفوا أنك تود أن تساعدهم على حل أية مشكلة قد تواجههم فى العمل . وأوجد مجالا مريحا يستطيعون أن يتعاملوا معك فى إطاره . واجعلهم يشعرون بأن من الطبيعى تماما بالنسبة لهم أن يناقشوا مشاكلهم الصغيرة معك . وربما يكون بإمكانك ، بواسطة مناقشة المشاكل الصغيرة والمنغصات الصغيرة ، أن تتجنب معظم المشاكل الكبيرة .

وستكتشف خلال الأشهر القليلة الأولى لك كمدير أن قدراتك التقنية ليست بأهمية قدراتك الإنسانية تقريبا . فستدور غالبية مشاكلك حول الأوجه الإنسانية من العمل وليس الأوجه التقنية . وما لم تكن مسؤولياتك معقدة من الناحية التقنية ، فإنك ستجد أنه إذا كانت لديك مهارات إنسانية بارزة فإنك تستطيع أن تغفل أوجه قصورك التقنية الطفيفة . وعلى العكس من ذلك ، فحتى لو كنت أقدر المدراء فى الشركة من الناحية التقنية ، فستواجه مصاعب كبيرة بدون المهارات الإنسانية .

الصداقة مع العاملين فى الإدارة

من بين المشاكل التى يواجهها الكثيرون من المسؤولين التنفيذيين الجدد تناول مسألة الصداقة مع الناس فى الإدارة الذين أصبحوا الآن مرؤوسين لهم . ويعد ذلك من الحالات الصعبة ، وأنا على ثقة من أنه لايوجد حل شاف لها .

ومن الجلى أنه لاينبغى لك أن تتخلى عن صداقاتك لمجرد أنك حصلت على ترقية . بيد أنك لاتريد لصداقاتك أن تضر بأدائك أو أداء أصدقائك .

إذ لايسعك أن تدع صداقاتك تتدخل فى طريقتك فى التشغيل . والمرؤوس الذى يعتبر صديقا حقيقيا سيتفهم هذه المعضلة التى أصبحت فيها . وهذه المعضلة على وجه التحديد هى التى تجعل بعض المسؤولين التنفيذيين يعتقدون بأنه ينبغى جلب المدراء المترقين من أماكن أخرى . إذ أن ذلك يقلل لأدنى حدّ فرص اكتسابهم معرفة حميمة بمرؤوسيهم وأن يكون لديهم صداقات وثيقة داخل الإدارة .

ويجب أن تتيقن من أن الزملاء العاملين ممن كانوا أصدقاء لك قبل أن تصبح رئيسهم يحصلون على نفس ما يلقاه الآخرون من معاملة . فيجب ألا يعاملوا بشكل أسوأ لمجرد أن تثبت للآخرين مقدار عدم تحيزك .

وإذا كنت عادة تقضى فترات الراحة فى تناول القهوة مع أناس معينين فى إدارتك ، فينبغى أن تفكر فى اتباع سياسة تناوب بحيث تكون قد تناولت القهوة خلال فترة قصيرة

مع جميع مرؤوسيك . ويبدو أن هذا الأسلوب أفضل من وقف الجلسات كلية وقضاء الوقت فى صحبة زملائك المشرفين . فإن ذلك سيؤول على أنك ترتقى سلم الإدارة : « لم تعد الصحبة القديمة طيبة بعد الآن » . وإذا كان البعض ممن تلتقى بهم فى إحدى المناسبات الاجتماعية من أصدقاء العمل ، فيجب ألا تسمح للمناقشة مطلقا أن تدور حول أداء أشخاص آخرين فى الإدارة .

ومن المهم أن يعامل كل من تتولى إدارته بنفس القدر من الإنصاف . وينبغى أن يعامل أصدقاؤك فى الإدارة كما يعامل أى شخص آخر . وإذا ما أديت عملك كمشرف على الوجه الصحيح ، فإن كل امرىء فى الإدارة سيعتبرك صديقا .

الفصل الثالث

بناء الثقة

إن بناء الثقة عملية تدريجية . وإن إحدى غاياتك الأساسية هى تنمية ثقة موظفيك ، سواء فى قدراتهم الذاتية أو فى رأيهم فيك . فينبغى أن تكون لديهم الثقة فى أنك كفء فى أداء وظيفتك وأنك منصف .

عادة النجاح

إن بناء الثقة فى الموظفين ليست بالمهمة اليسيرة . فهل تعتقد أن النجاح من بين العادات التى تكتسب ؟ ومن الممكن أن يصبح الفشل عادة أيضا . إن الثقة تنبنى على النجاح ، فقدم لناسك الخيول التى يستطيعون امتطاءها . وعندما تتعامل مع موظفين جدد على وجه الخصوص ، اعهد إليهم بالمهام التى يستطيعون إجادتها . وابن فيهم عادة النجاح ، بأن يبدأوا صغارا مع تحقيق نجاحات صغيرة .

ومن حين لآخر ، قد يؤدى أحد المرؤوسين مهمة ما بشكل خاطىء أو قد يعصف بها ببساطة لاغير . والكيفية التى تتناول بها حالات من هذا القبيل لها تأثير كبير على ثقة مرؤوسيك . ولاتصحح لهم أخطاءهم أبدا أمام الآخرين ، والمثل القديم يقول « امتدح على رؤوس الأشهاد وانتقد على انفراد » . وهو قول لايزال فيه كثير من الصدق بالنسبة للإدارة .

وحتى عندما تتكلم مع أحد مرؤوسيك عن خطأ ما على انفراد ، فإن وظيفتك أن تدرب ذلك الشخص على أن يدرك طبيعة المشكلة بحيث لايكرر نفس الخطأ . واتجاهك إزاء الأخطاء سيكون أوقع فى سمع الموظف من الكلمات التى تستخدمها . ويجب أن تتوجه أقوالك نحو تصحيح سوء الفهم الذى أفضى إلى الخطأ وليس تجاه الأحكام الشخصية . ولا تنكر أو تفعل أبدا أى شيء يجعل الموظف يشعر بأنه غير كفء . فأنت تريد بناء الثقة وليس تدميرها . وإذا كنت تجد سرورا فى جعل مرؤوسيك يشعرون بالبلاهة ، فمن

الأفضل لك أن تبدأ فى تمحيص دوافعك ، لأنك لاتستطيع بناء نفسك بهدم شخص آخر . افحص الخطأ استنادا إلى ماتسبب فى الإخفاق وأين حدث سوء الفهم ، واستمر من هذا المنطلق . وعامل الخطأ الصغير بشكل روتينى ولاتجعله يبدو أكبر مما هو عليه فى الحقيقة .

دعنا نناقش بإيجاز ذلك الجزء من المثل القديم الذى يقول : « امتدح على رؤوس الأشهاد » . لقد اعتدت على الاعتقاد فى هذا المفهوم إلى أن وجدت أنه أحيانا يخلق مشاكل هو الآخر . فالفرد المتلقى للمديح يسخن رأسه وتتضارب أفكاره بفعل كلمات الإطراء ، إلا أن الآخرين الذين لم يتلقوا ثناء مماثلا يتصرفون بشكل سلبى . وعندئذ ينصب الإحباط على الموظف الذى حظى بالمديح . لذلك فإن من المهم أن تكون حذرا فى توجيه المديح على رؤوس الأشهاد . إن قول « هذا عمل جيد » أو « إننى اقدر ماقمت به فى هذا الشأن من جهد كبير » ، يعد أقصى ماتستطيع أن تذهب إليه دون أن تخلق مشكلة للشخص الذى تحاول مكافأته . فما الذى يدعوك أن تجعل حياة هذا الموظف أشق عليه بخلق الغيرة أو الحنق فى نفوس الناس الذين يجب عليه أن يعمل معهم ثمانى ساعات يوميا ؟ وإذا ما أردت حقيقة أن تطرى شخصا ما باستفاضة لأدائه المتميز ، فافعل ذلك على انفراد فى مكتبك . فستحصل على المكاسب بدون سلبيات الحنق والغيرة من زملائه من العاملين .

وتستطيع أن تبنى الثقة أيضا بإشراك ناسك فى بعض عمليات صنع القرارات . فاسمح لهم ، دون أن تفوض أيا من مسؤولياتك الإشرافية لهم ، بأن يكون لهم بعض المدخلات الأساسية فى الأمور التى تمسهم . فقد توفر مهمة جديدة يسند أداؤها إلى المجال التابع لك فرصة لإعطاء مرؤوسيك وسيلة لتقديم مدخل ما . التمس منهم أفكارا حول كيفية دمج المهمة الجديدة فى نظام العمل الروتينى اليومى على أفضل وجه . وبفضل هذا النوع من المشاركة ، سينجح نظام العمل الروتينى الجديد لأنه سيكون النظام الروتينى المنسوب إلى كل فرد وليس لك وحدك . ولايعنى ذلك أن يقوم موظفوك باتخاذ القرارات بالنيابة عنك ، فإن ما أحاول اقتراحه هو أنك ، بإشراكك ناسك فى العملية التى تفضى إلى قرارك ، تجعلهم يعملون معك بدلا من تقبل نظم جديدة مفروضة عليهم .

شرور التطلع إلى الكمال

يتوقع بعض المدراء الكمال من موظفيهم . وهم يعرفون أنهم لن يحصلوا عليه ولكنهم يشعرون أنهم سيصلون إلى مايقرب منه مقربة وثيقة بالمطالبة به . ومن أسف أن بعض المسؤولين التنفيذيين يعتقدون حقا أنهم يستطيعون الحصول من موظفيهم على الكمال . وبإصرارك على الكمال قد تلحق الفشل بمقاصدك فى الحقيقة : فسيصبح بعض

الموظفين متوجسين جدا خيفة ارتكاب خطأ ما بحيث يبطئون فى أدائهم إلى حد كبير لكى يتيقنوا تماما من أنهم لم يغفلوا شيئا . ونتيجة لذلك ، فإن الإنتاج يتراجع . وقد يكون من الأفضل للشركة أن تحصل على إنتاج مائة شخص مع وجود خمسة أخطاء من أن تحصل على إنتاج عشرين بخطأ واحد .

ومن النقائص الأخرى للمطالبة بالكمال أن يمتعض منك الجميع بسبب ذلك . فيعتقد مرؤوسوك أن من المستحيل إرضاءك ، وأنت تبرهن لهم على ذلك فى كل يوم . أنت تعرف ماهى المعايير المقبولة لأداء العمل فى شركتك ؛ ولايستطيع أحد أن يلومك لأنك تريد أن تكون أفضل من المتوسط ؛ إلا أنك ستحقق نجاحا أكبر بكثير لو أنك أشركت الموظفين فى المساعدة على البت فى كيفية تحسين الأداء . فإذا كانت الخطة خطتهم فستكون لديك فرصة أفضل جدا لإنجاز غايتك .

وتستطيع أيضا أن تبنى الثقة بتنمية روح الفريق داخل مجال عملك . ومع ذلك ، تأكد من أن الشعور الذى تبنيه يؤازر الروح السائدة فى الشركة ولايزاحمها .

حدود للسلطة

فى أثناء الثلاثينات ، عندما كانت البطالة مرتفعة ، كانت الشركات تطلب احترام المسؤولين التنفيذيين ، وكان الموظفون يمتثلون لطرائق الشركة وإجراءاتها بدون تساؤل . وأظن أنه لايزال ثمة بعض المدراء الذين يحبون بأن يكون بمقدورهم إصدار الأوامر وأن تنفذ جميع رغباتهم كما لو كانوا قد عادوا إلى « الأيام الجميلة الخوالى » . إن الأمر يحتاج إلى شخص على درجة عالية من الكفاءة كيما يكون قائدا فى عالم الأعمال فى الوقت الحالى ، حيث تقابل التعليمات بالتساؤلات وحيث ينفق فى الإقناع وقت أكثر مما ينفق فى إصدار الأوامر الديكتاتورية . ولاينبغى للمدير المستنير أن يلجأ إلى استخدام السلطات السافرة للعمل على تنفيذ مايريده إلا نادرا فحسب .

وهناك من يؤمن بأنه إذا كانت لديك السلطة فلتستخدمها . والمدير المستنير نادرا ما يستخدم سلطته ، ليس بسبب الخوف من استخدامها وإنما لأن استخدامها غير ضرورى . فلست بحاجة إلى التجول فى المكان وأنت تضع شارة على صدرك تقول إنك الرئيس . فالجميع يعلمون أنك المسؤول ؛ وإصدار الأوامر بلا ضرورة إنما يضيف عنصرا عدوانيا : « أنا الرئيس ويحسن بكم أن تصدقوا ذلك » . والمدراء الأكثر نجاحا فى التعامل مع الآخرين نادرا ما يلجأون إلى استخدام مالديهم من سلطات . فبمقدورهم أن يعملوا على أداء المطلوب بدون « الاستعلاء بالأقدمية » . وإذا ما كانت الطريقة

الوحيدة لتنفيذ الأعمال الروتينية هى استخدام كل ما لديك من سلطات ، فما الذى ستفعله عندما تواجه مشكلة جسيمة ؟

وسنناقش الاتجاهات بإسهاب فى الفصل العاشر . إن اتجاهك مهم فى بناء الثقة . ويستطيع مرؤوسوك أن يستشعروا اتجاهاتك بأكثر مما تخمن . فسيتعلمون أن يتفهموا مزاجك وسيكتشفون أين توجد آليات تحميسك . لذلك ، اعمل على أن تكون متسقا فى سلوكك بحيث لايفاجأ موظفوك على الدوام بتقلبات اتجاهاتك وأعمالك .

وستجد أن اهتمامك ببناء ثقة موظفيك ، والجهود التى تبذلها من أجل ذلك ، سيكون له أثر كبير فى توطيد ثقتك أنت فى نفسك . إنه أمر مماثل لذلك القول القديم المأثور عن المدرس الذى يستفيد الجانب الأكبر من معارفه من خبرة التعليم . ومع ذلك ، فليست هذه هى الطريقة الوحيدة لبناء ثقتك الخاصة .

فانك تبنيها أيضا باتخاذ القرارات الصائبة . ففى كل مرة تحقق نجاحا فى اتخاذ قرار سليم ، تتعزز الثقة فى قدرتك على الحكم على الأمور .

صنع القرارات

من الطبيعى أن يفضى ذلك إلى موضوع صنع القرارات . بعض الناس يتعذبون بشأن كل قرار يتعين عليهم اتخاذه . فإذا كان صنع القرارات مصدر مضايقة مستمرة لك ، فينبغى لك أن تفكر جديا فى التخلى عن الإدارة . فالحياة أقصر من أن تقضى فى حالة اضطراب فى كل يوم . ومن المؤكد أن هناك وفرة من الوظائف التى تستثير التحدى والتى تعتبر مجزية من الناحية المالية والتى تتطلب موهبة ، ولكنها لاتتطلب موهبة صنع القرارات .

وأجد سببين أساسيين يجعلان بعض الناس ينزعجون من صنع القرارات . أولا ، أنهم ليسوا متأكدين من أن لديهم جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار ما ؛ وثانيا ، أنهم يخشون من الوقوع فى الخطأ ومن تحمل عواقبه .

ومن غير المحتمل أنك ستستطيع أبدا أن تجمع ١٠٠ فى المائة من المعلومات التى قد تنطبق على حالة معينة من أحوال العمل . وحتى لو ظننت أن لديك كل ماهو متوافر ، فمن الممكن أن تجد نتفة معلومات جديدة بعد عدة أيام قليلة تثبت خلاف ذلك . ولو أنك كنت معقولا وحويطا فى جمع المعلومات التى تحتاجها ، وحتى لو كان انفاق المزيد من الوقت سيأتيك بتلك الخمسة فى المائة الأخيرة ، فامض قدما واتخذ قرارك . فمن المحتمل إلى حد كبير أن يقودك الحصول على الخمسة فى المائة الإضافية إلى حكم مختلف .

ومن نافلة القول أن يجانبك الصواب فى أحد القرارات من حين لآخر . إلا أن كل ماتصبو إليه أن تكون على صواب فى معظم الوقت . ولن استخدم القول المأثور عن لاعب البيسبول الذى يقتنص الكرة بمضربه بنسبة ٠,٣ . ففى الأعمال لايسعك أن تصدر ثلاثة أحكام صائبة فقط من بين كل عشرة أحكام . فذلك يعنى أن تخطىء سبع مرات من كل عشر ، وستجد مع اكتسابك المزيد من الخبرة أنك تتخذ قرارات صائبة فى ٩٩ فى المائة من الوقت لأن الإجابة تكون جلية فى معظم الحالات ولأنه يطلب إليك أن تعزز حكم شخص آخر . ويؤتى إليك بكثير من المشاكل لأن مرؤوسا يريد موافقتك وإقرارك قبل أن يمضى قدما . لقد ألفت كتب بأكملها عن عملية صنع القرارات . وستوفر الفطرة السليمة الإجابة الصائبة فى معظم الحالات الإدارية . وإذا كنت لاتتذكر أى شىء آخر مما قيل عن عملية صنع القرارات ، فتذكر مايلى : أن رفضك المتكرر لاتخاذ القرارات يمكن أن يخلق لك من الصعاب أكثر مما يخلقه اتخاذ قرار خاطىء بين الحين والآخر .

الفصل الرابع

متلازمة « نحن وهم »

« لا أعرف لماذا وضعوا (هم) هذه القاعدة » .
« من المؤكد أنهم (هم) لايفهمون الناس الذين يقفون على خط النار » .
« لو كانوا (هم) يعرفون فقط ما نشعر به (نحن) إزاء هذه الممارسات » .
« لا أعرف ماذا نستطيع (نحن) أن نفعل عندما يصدرون (هم) تلك اللوائح البلهاء » .

★ ★ ★

تستطيع أن تطرح أمثلة أكثر من ذلك بكثير . وتبين متلازمة « نحن وهم » حالة ذهنية ترى أن هم يعتبرون الأعداء . وتتوقف هوية من يعتبرون هم على هوية من يعتبرون أنتم . إذ أن هم يمكن أن تشمل جميع من يكونون أعلى منك بمستوى واحد أو أكثر ، أو قد تنحصر في الإدارة العليا للشركة . ونحن هم أنت وأى شخص تعتبره من نظرائك .

والآن وقد أصبحت مديرا ، فقد يكون عليك أيضا أن تتقبل حقيقة أنك جزء من هم الذين اعتدت أنت ونظراؤك التحدث عنهم عندما كنت لاتزال عضوا ذا حيثية فى فئة نحن . فلن يكون بوسعك أن تجعل مسألة نحن و هم تختفى لأنك قد ترقيت . فأنت تعتبر بالنسبة لبعض أعضاء نحن خائنا لأنك عبرت الخطوط وأصبحت عضوا فى هم .

وأكبر قيد يكبل أعضاء مجموعة نحن هو الحدود الموجودة فى أذهانهم . إن إدراك متلازمة « نحن وهم » أمر مهم . إذ أن ذلك يضع أعمال كثير من الناس فى منظورها الصحيح .

ويقع كثير من المدراء المرقّين حديثا أسرى الإحساس بأنهم لايزالون فى مجموعة نحن ، وإن تكن نحن تقع الآن فى مجموعتهم الادارية . وبمعنى آخر ، فإن الأمر عبارة

عن تغيير لبطاقة العنونة . فلا تقع فى هذا الفخ . ارتفع فوق هذا النوع من التفكير . ومن الآن فصاعدا ، لاينبغى أن يكون هناك سوى مجموعة نحن واحدة تضم كل الموجودين فى المنظمة .

ولن تستطيع أن تغير جميع الأفراد . وقد لاتغير أى أحد آخر سواك . غير أنك تعد أهم شخص تحت امرتك وتلك بداية متينة . فتستطيع على الأقل أن تحصر تفكيرك فى منظوره الصحيح . وربما نكون قد وضعنا أيدينا على حقيقة كبرى هنا . فربما يمكن تقليل مشاكل هذا الكون لو أن المزيد من سكانه شرعوا فى التفكير من منطلق نحن بدلا من هم .

وقد يتبادر إلى ذهنك أننى أصف اتجاها يتجاوز مسألة الإدارة . وقد يكون هذا صحيحا . إلا أن وظيفتك تعد جزءا كبيرا من حياتك ، وتفيض بآثارها الجانبية الكثير على الأوجه الأخرى من أنشطتك اليومية ، بحيث أن الأمر يستحق الذكر .

الفصل الخامس

استخدام ضمير الملكية

كثير من المدراء الجدد ، والكثير ممن ليسوا جددا إلى حد كبير للأسف ، عندهم عادة استخدام ضمير الملكية عندما يتعلق الأمر بالحديث عن الموظفين فيقولون « موظفى » ، « إدارتى » ، « مساعدى » ، « سكرتيرتى » .

وحتى لو لم يكن هناك قصد ما وراء هذا الميل ، فإنه سيىء إذ أنه يشير إلى الملكية أو إلى اهتمام بالتملك ويلمح إلى اتجاه نابٍ إزاء الناس المسؤولين أمامك . فأنت لاتتملك الإدارة أو المساعد أو السكرتيرة .

وهناك أوقات لاتستطيع أن تتجنب فيها استخدام هذه الصيغة . فإذا كنت فى اجتماع يحضره زملاؤك المدراء ورئيسكم ، وتساءل الرئيس بقوله « كيف حال ضبط التكاليف فى إدارتك ؟ » فإنه يقصد بذلك التعريف وليس التلميح إلى الملكية . وبالمثل ، هناك أوقات أخرى يحول فيها استخدام ضمير الملكية دون البيانات المربكة أو المضللة . فعلى سبيل المثال ، فأنا أشير فى هذا الكتاب إلى « موظفيك » أو « مستخدميك » لأغراض التعريف فحسب ؛ فلا يشير ذلك ضمنا إلى الملكية . وفى تلك الحالات ، لايعد ضمير الملكية استعراضا للذات . ومع ذلك ، حاول أن تتجنب فى معظم الأحوال استخدام لغة تضمر أنك تتملك موظفيك .

قبل عدة سنوات ، ذكر لى أحد أصدقائى أنه تناول طعام الغداء مع صديق مشترك لنا فى نادى الجامعة . وعندما سألته عمن يكون ذلك ، ذكر اسم رئيسى ؛ فقلت ، « آه ، اننى أعمل تحت رئاسة جيم » .

فرد صديقى قائلا ، « إنه لم يذكر ذلك على الإطلاق . لقد قال لى إنك أحد زملائه . وحقيقة ، لقد ذكر لى أن مكتبك هو المكتب المجاور لمكتبه بالضبط ؛ وقال إنه يجد متعة حقيقية فى العمل معك » .

لقد كان رئيسى فى العمل ؛ وكان مكتبه يجاور مكتبى ويكاد يكون ضعف حجمه ؛ إلا أنه دعانى ، زميله ، وأشار إلى أنه ، يستمتع بالعمل ، معى . ولايخلو هذا تماما من عنصر الأنا ، لكنه تصرف راق . وبعد مرور كل هذه السنوات ، لاتزال القصة تدفع بالابتسامة إلى وجهى وبمشاعر دافئة نحو رئيسى السابق .

حاول أن تتصرف على هذا المنوال .

الفصل السادس

التغيير : الانتقال من التفاصيل إلى الصورة الكبيرة

فى ١٨٢٦ قال لودفيج بورن : « لاشىء يدوم سوى التغيير » . وإذا وضعنا هذا القول بلغة اليوم ، فإنه يعنى أن لاشىء يستمر مثلما يفعل التغيير . ونغطى فى أجزاء أخرى من هذا الكتاب الكيفية التى يتناول بها المدير أوجه التغيير ، إلا أن موقفك العام إزاء التغيير له أهميته الحاسمة هنا . إن التغيير فى هذا السياق يعنى تغييرا بالنسبة لك : نقلة من العمل التفصيلى إلى تولى إدارة الآخرين .

رؤية المدير عن التغيير

يقاوم معظم الناس التغيير . فكل امرىء تقريبا فى أية جهة عمل يريد أن تبقى الأمور على ماهى عليه . لذلك فليس من المستغرب أن بعض المدراء الجدد يكشفون عن انقسام فى الشخصية عندما يتعلق الأمر بالتغيير . فهم لايطيقون أى مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين ، ولكنهم يبدون نفس المقاومة عندما يواجهون بضرورة تغيير أنشطتهم . إن تحقيق تقدم فى الإدارة شكل من التغيير . فأنت فى حاجة إلى أن تعرف ما الذى ينطوى عليه الأمر وماهى الخصائص المطلوبة بحيث تستطيع أن تجرى هذا التغيير بكياسة وبأسلوب متميز .

التغيير إلى أعلى أو إلى الخارج

بعض المدراء الأذكياء ينظرون إلى المناصب التى تعلوهم بدرجة واحدة ويقولون لأنفسهم ، « هؤلاء الناس من سنى أو أصغر منى . لاتوجد فرصة لى فى هذه الشركة » . إنهم ينظرون إلى المنظمة على أنها فى حالة جمود ، ولايرون أى تغيير ايجابى فى

مستقبلهم . إلا أن الأمر نادرا مايكون على هذه الشاكلة . فالناس يتركون مواقعهم على حين غرة لأسباب متنوعة ؛ بينما يترقى آخرون أو يتقدمون من خلال عملية إعادة التنظيم . ولذلك ، فبدلا من النظر إلى شركتك على أنها قد تجمدت بمرور الزمن ، تأكد من أنه إذا ما كان يمكن لشيء ما أن يتغير ، فالمحتمل أن يفعل . إن البشر مخلوقات يصعب التنبؤ بها ، والشركات مأهولة بخلق يصعب التنبؤ بهم .

من التفاصيل إلى العموميات

سيقتضى انتقالك إلى الإدارة أن تزداد انغماسا فى الصورة الكبيرة . ومن المحتمل أن تكون ، كشخص يعمل بالتفاصيل ، قد تناولت مجرد أحد عناصر عملية متشابكة ، وعرفت كل شيء عن ذلك الجزء من العملية . وتوافرت لديك دراية فنية متعمقة .

ولكن مع انتقالك إلى إدارة عمليات متعددة ، يتعين عليك أن توسع درايتك الفنية ، وأن تصبح مدركا للكيفية التى تتوافق بها الأشياء مع بعضها وللسبب فى ذلك . فلم يعد فى وسعك بعد الآن أن تنغمس فى التفاصيل بتعمق . ومع ارتقائك لسلم المنظمة ، يزداد اتساع درايتك الفنية ، ويصبح عمق العمليات التفصيلية أقل أهمية . ومع ذلك ، فلا تزال تعرف كيف يعمل ذلك كله . وهو الأفضل كى تستطيع إدارته . إنك الآن مشغول باستكمال تركيب أجزاء الأحجية المتناثرة وليس بمعرفة الكيفية التى يتوافق بها جزءان أو ثلاثة مع بعضها . ويتشبث بعض المدراء الجدد بالتفاصيل التى يستمتعون بها ، إلا أنه يجب عليك أن تقاوم ذلك الإغراء وأن توسع قدراتك الإدارية لكى تكفل نمو مستقبلك فى المنظمة .

مزالق المدير الجديد

معظم الذين يتولون الإدارة للمرة الأولى لايشرفون على مجموعة كبيرة من الناس . لذلك فقد يكون هناك إغراء بالانغماس الشديد فى عمل الأشخاص الستة أو السبعة الذين يعملون تحت إمرتك . ومع ارتقائك للسلم الوظيفى ، ستصبح مسؤولا عن المزيد والمزيد من العاملين . ومن المستحيل أن تنغمس فى تفاصيل عمل خمسة وثلاثين شخصا ، لذلك ابدأ منذ الآن فى الابتعاد عن تفاصيل كل مهمة وركز على المشروع جملة .

وأحد المخاطر التى يواجهها المدير المستجد أنك قد تتولى الآن إدارة شخص ما يقوم بعملك القديم ، وقد تعتبر هذا العمل أكثر أهمية من مهام لم يسبق لك أداؤها . ومن طبيعة البشر أن نظن أن ما نفعله أهم مما يفعله الآخرون ، لكن ذلك لا محلّ له عندما تكون المدير . إنه لايعد نهجا متوازنا للإدارة .

وبالمثل ، لاتجعل من عملك التفصيلى السابق « هواية مهنية » . فقد تمت ترقية شخص ممن كانت مهنتهم الكيمياء فى السلم الوظيفى وأصبح فى نهاية الأمر المسؤول التنفيذى الرئيسى للشركة الكيميائية التى يعمل بها . وحيث إن المسؤول التنفيذى الرئيسى يستطيع أن يجرى تغييرات فى مرافق الشركة حسب هواه ، فإن هذا الشخص فعل ذلك . فقد أمر بتجهيز مختبر صغير ملحق بمكتبه بحيث يستطيع أن « يتسلى » بالعمل فى مختبره كلما شعر برغبة فى ذلك . قد تكون هذه قصة حقيقية أو قد لا تكون ، إلا أنها تعتبر مثالا ممتازا للغرام غير العفيف بالتفاصيل الذى يتحول إلى رفض للتقدم إلى الأمام .

وكثيرا مايتمثل عملك الإدارى الأول فى تولى منصب المشغل الرئيسى . إنك تتولى إدارة الآخرين ، لكن لايزال لديك مهام تخصك تقوم بأدائها ؛ إنك ترتدى قبعتين . وإذا ما كان ذلك حالك ، فيجب أن تظل مهتما بالتفاصيل ومنغمسا فيها لبعض الوقت . لكن عندما تنتقل إلى منصب إدارة طوال الوقت ، فلا تأخذ معك هواية مهنية خشية أن تشغلك عن الصورة الأكبر .

لاتبالغ بالطبع فى العمل بهذه النصيحة . فبعض الناس ، عندما ينتقلون إلى الإدارة ، يرفضون مساعدة موظفيهم فى وقت « الشدة والأزمات » . فينشغلون بقراءة الصحف الإدارية بينما يكون الموظفون فى حالة احتياج شديد للوفاء بالمهل الزمنية ؛ لقد غدا هؤلاء البعض « فى مقاعد الإدارة » الآن . وهذا غباء صرف . إنك تستطيع بناء تقارب كبير مع موظفيك إذا ماشمرت عن ساعديك فى وقت الشدة وساعدت فى حل الأزمة .

وجهة نظر متوازنة

حافظ فى جميع الأمور المتعلقة بالإدارة على إحساس بالتوازن . ولدىّ صديق يقول ، « أنا رجل الصورة الكبيرة فلا تزعجنى بالتفاصيل » . إلا أنه يقول ذلك فى الوقت الذى يكون قد أغفل فيه عنصرا جسيما يحتمل أن يعرقل المشروع المعنى . إنه يهزر ، إلا أن كثيرا من المدراء لايفعلون . فإنهم يصبحون منشغلين إلى حد كبير بالصورة الكبيرة بحيث يسهون عن التفاصيل التى تشكل الصورة . وقد لايكونون حساسين أيضا لمقدار الجهود المطلوبة لاستكمال العمل التفصيلى .

وهناك مدراء آخرون ، من بينهم الكثير من المدراء المستجدين الذين قد يكونون ترقوا من منصب تنفيذى ، يفتنون بالتفاصيل إلى الحد الذى يضيع فيه الهدف الأعم . إنه نهج ، « من لايستطيع رؤية الغابة لانشغاله بالنظر إلى الأشجار » (أى من تشغله التفاصيل عن رؤية الصورة كاملة) . إن التوازن مطلوب .

الفصل السابع

التطلع إلى أعلى وإلى أسفل

إننا جميعا نعرف أناسا يحسنون جدا إيجاد الصلة والتواصل مع من هم أعلى منهم أو على التوازى معهم فى المنظمة ، ولكنهم يسيئون القيام بذلك جدا مع من يلونهم من مرؤوسيهم لأدنى . (*أعلى ، وعلى التوازى ، وأدنى* هى بالطبع إشارات إلى الوضع على الخريطة التنظيمية للشركة) .

وهناك فكرة واحدة فحسب إن استطعت أن انقلها إليك فى هذا الفصل ، فإن جهدى حينئذ يستأهل مابذل فيه ، هذه الفكرة هى أن مرؤوسيك لهم سيطرة على مستقبلك بأكثر مما لرؤسائك . وإن ذلك يبدو جليا تماما ، إلا أن من المدهش أن كثيرا من المدراء يتجاهلونه . إنهم ليكتبون مذكرات مستفيضة إلى رؤسائهم ، إلا أنهم يقومون بعملية تواصل رديئة مع مرؤوسيهم .

إن إمكانية ترقيتك لن تتقرر على أساس مقدار لياقتك لوظيفتك الجديدة أو آفاق نجاحك فيها ، وإنما على مقدار جودة أدائك لها . وحتى لو كنت راضيا بمنصبك الحالى ، فستكون أكثر رضا بحسن أدائك له من اقتناعك بسوء أدائك له .

الاهتمام الصادق

من طرق أداء وظيفتك بشكل طيب أن تولى عناية كاملة لحاجات الناس العاملين فى مجال مسؤوليتك . فبعض القادة يرتكبون خطأ الظن بأن ما قد يبدونه من اهتمام بمرؤوسيهم قد يفسر على أنه علامة ضعف . إن الاهتمام الصادق فى حقيقة الأمر علامة قوة مؤكدة . إن إبداء الاهتمام بخير ناسك لايعنى أنك « ستستسلم » لأية مطالب غير معقولة . ومن أسف أن الكثير من المسؤولين التنفيذيين الجدد يعجزون عن إدراك ذلك . إنهم لايقدرون على التمييز بين الاهتمام والضعف .

وبالطبع يجب أن يكون اهتمامك صادقا . فليس بوسعك افتعاله . وأعنى بالاهتمام

الصادق أن تتأكد من أن ناسك لديهم حوافز صحيحة للعمل ، وأنهم يكافأون على النحو الملائم عندما يؤدون عملهم بشكل جيد .

إنك لاتستطيع أن تستهل عملك بأن تقول لنفسك بزهو ، « سأعمل على أن أكون السيد اللطيف » . إذ يجب أن تتحمل بجدية عبء مسؤولية هؤلاء الناس . والواقع أنك والفريق الذى يعمل تحت امرتك مسؤولان الواحد منكما عن الآخر بصورة متبادلة . إن مرؤوسيك ينتظرون منك اليوم قيادتهم . ويجب عليك أن تتأكد من أن غايات الشركة وغايات مرؤوسيك ليست متضاربة . وينبغى لناسك أن يدركوا أنهم لايستطيعون إنجاز غاياتهم إلا بالقيام بدورهم فى مساعدة الشركة على إنجاز أهدافها الأعم .

إنك الشخص الذى يتطلعون إليه لقيادتهم . وأنت تعمل كمترجم للموظفين . فما هى سياسة الشركة ؟ يحسن بك أن تتيقن من أنك تعرفها !

إبداء الإنصاف

وإحدى مسؤولياتك الأخرى أن تتأكد من أن العمل فى مجالك يوزع بإنصاف وعلى الوجه السليم بحيث لايتواكل شخص ما على الآخرين أو يتولى القيام بما هو أكثر من الحصة المعقولة من الحمل . وفى كثير من المكاتب ، يتباين توزيع مهام العمل المسندة ؛ وفى مكاتب أخرى يؤدى كل شخص تقريبا نفس الوظيفة . والمهمة الإشرافية فى الحالة الأخيرة أسهل بكثير فيما يخص المساواة فى عبء العمل . بيد أنها تواجه مشاكل أخرى ، نظرا لأنه من المحتمل أن تكون العلاقة بين الموظفين أكثر توترا . إذ سينفق الكثير جدا من الناس وقتهم فى القلق بشأن توزيع العمل حتى ولو كان أتفه قدر منه . ولست بحاجة إلى أن تصل إلى هذه الدرجة من التدقيق . فينبغى أن يكون نهجك منصفا بدون أن تبلغ فى ذلك حد المساواة حرفيا .

وأعتقد أن إدارة قسم (وحدة ، شعبة ، إدارة) يجرى فيه أداء ضرب عريض من المهام ، أكثر إمتاعا . فستتلقى ضربا من الأسئلة يتراوح من التساؤلات المكتبية النمطية إلى التساؤلات المهنية الأعقد . والأسئلة مهمة بالنسبة للسائل ، لذلك ينبغى أن توليها الاهتمام جميعا . ربما تكون قد شاهدت اللافتة المعلقة فى كثير من مكاتب المدراء :« هلم وجه سؤالك السخيف . فتناوله أسهل من معالجة خطأ سخيف » .

التباين فيما بين مرؤوسيك

ستجد أناسا يعملون فى مجال مسؤوليتك لايهتمون بالترقية . وأحد أسباب ذلك أنهم لايريدون أن يكونوا مسؤولين عن أعمال الآخرين . بيد أن هؤلاء الأشخاص قد يهتمون

بالترقية إذا كان المنصب الجديد لايتطلب الإشراف على الآخرين . فكثير من الموظفين يريدون أن يكونوا مسؤولين عن أنفسهم فحسب ، وهذا النوع من الشخصية مطلوب أيضا فى عالم الأعمال والصناعة . فبيئة الأعمال تصبح أكثر فوضى لو كان لكل امرىء توجه شديد إلى إدارة كل من عداه .

وعندما تتعامل مع الناس الذين لايفضلون العمل عن كثب مع أى شخص آخر ، اعمل بكل السبل على وضعهم فى المواقف التى لايعتمد أداؤهم فيها إلا على أنفسهم . فبعض الناس متوحدون يحبون العزلة دائما . ومن ثم فهناك *العاملون المتوحدون* الذين يعملون بمعزل عن غيرهم والذين يريدون أن يتركوا بمفردهم عندما يتعلق الأمر بالعمل ، وإن لم يكونوا بالضرورة غير اجتماعيين . فإنهم يذهبون لتناول القهوة مع زملائهم فى العمل ، ويتناولون طعام الغداء معهم ، بل وقد يلتقون معهم فى مناسبات اجتماعية خارج العمل . ويستجيب كثير من العمال على أفضل وجه لنهج الفريق . إذ يحتاجون للشعور بأنهم جزء من وحدة ، وينشأ لديهم ولاء كبير لفريقهم ، ويؤدون عملهم بشكل جيد إذا ما استطعت أن تضعهم فى موقف الفريق .

ومن الجلى أنه لايسعك أن تضع كل امرىء فى الوضع المثالى ، غير أن معرفتك بأن مختلف الناس لهم نهوج مختلفة إزاء عملهم ستجعلك مديرا أكثر فعالية . وبمعنى آخر ، ضع الناس فى المواقف التى يرتاحون إليها وسيحققون منها أفضل الأداء .

التعامل مع رؤسائك

لقد أمضيت بعض الوقت فى الحديث عن اتجاهك نحو مرؤوسيك ؛ ومن اللائق الآن أن نولى اهتماما أيضا بإتجاهك إزاء رؤسائك . حقيقة أن نجاحك فى المستقبل يعتمد على مرؤوسيك بأكثر مما يعتمد على رؤسائك ، إلا أن العاقبة ستكون وخيمة إن تجاهلت من يعلونك مرتبة .

إذا كنت قد حصلت للتو على ترقية كبيرة ، فإنك ستشعر بالامتنان لرئيسك . كما أنك ستكون مسرورا لأن المسؤول التنفيذى الأعلى كان نافذ البصيرة بدرجة كافية بحيث أدرك مالديك من موهبة . غير أن مسؤوليتك الجديدة تتطلب منك مستوى جديدا من الولاء . فقد أصبحت الآن جزءا من فريق الإدارة فى نهاية المطاف . ولا تستطيع أن تكون عضوا جيداً فى فريق ما بدون أن تتوحد معه .

بيد أن عليك أن تتذكر أن الشخص الذى قد يكون رئيسك فى الشركة قد لا يكون بالضرورة أذكى منك . قد يكون رئيسك أكثر منك خبرة ، أو قد يكون قد أمضى فترة أطول بالشركة ، أو قد يكون منحدرا من الأسرة المناسبة ، أو قد يكون فى المنصب

الأعلى لأسباب أخرى . غير أن من الممكن أيضا أن يكون رئيسك قد أبلى بلاء حسناً للغاية وأنه أذكى منك حقيقة .

الولاء لهم

لقد ساءت سمعة الولاء بدرجة واسعة النطاق . ولم يكن للولاء الأعمى ما يزكيه أبداً ، إلا أن كون المرء مواليا لا يعني أنه قد باع روحه للشيطان . فشركتك ورئيسك لا يسعيان إلى تمزيق أوصال العالم . فإن كان ذلك مسعاهما فإنهما لا يستحقان الولاء . والأهم من ذلك أنه لم يكن ينبغي لك أن تعمل لديهما .

لذلك ، دعنا نفترض أنك مقتنع بأن مقصد شركتك يستحق الثناء وأنك مسرور بالارتباط بأهدافها . ونوع الولاء الذى نتحدث عنه يتعلق بتنفيذ السياسات أو القرارات التى تؤيدها من الناحية الأخلاقية . ولنفترض ثانية أن منصبك فى شركتك يسمح لك بتقديم بعض المدخلات فى القرارات التى لها صلة بمجال مسؤولياتك . عندئذ يجب عليك أن تبذل كل ما بوسعك للتأكد من أن هذه المدخلات تتصف بما يمكن من الحرص وتقوم على أعرض أساس ممكن . فلا تكن من ذلك النوع من المسؤولين التنفيذيين ضيقى الأفق الذين تهدف توصياتهم إلى افادة مجالات مسؤوليتهم فحسب . فعندما يحدث ذلك لن يطول الوقت قبل أن تصبح نصيحتك غير مطلوبة لأنها محصورة المجال إلى حد كبير .

أما إذا كنت تقدم توصيات ذات أساس عريض وتمثل خيرا كبيرا للشركة ، فسيتزايد التماس مشورتك . ولايعنى ذلك أن تضحى بناسك باستمرار كقرابين للشركة ، بل حافظ على التوازن بين جميع الأشياء . فالمهم هو اشتراكك فى عملية صنع القرارات بما يتجاوز مستواك الإدارى .

وسيتخذ فى بعض الأحيان قرار أو سياسة يتعارضان مع الآراء التى أعربت عنها ؛ وسيكون من المتوقع منك أن تؤيد هذا القرار أو السياسة ، بل وقد يتعين عليك أن تنفذهما . اسأل رئيسك عن السبب فى اتخاذ هذا القرار إن لم تكن تعرفه بالفعل . ابحث عن الاعتبارات المهمة التى روعيت فى تشكيل هذه السياسة . وقرر ما الذى يمكنك عمله بشأن العمليات التى أفضت إلى هذا القرار .

إن الفكرة القديمة بأن عليك أن تتبع قائدك بصورة عمياء لم يعد لها مقام . كان هذا النوع من الولاء شائعا أثناء الكساد الكبير ، عندما كانت الوظائف شحيحة ، وكان كل من يشغل وظيفة يريد المحافظة عليها باستماتة . ولم يعد بوسعك أن تشخط مصدراً الأوامر متوقعا من الجميع أن يطيعوا بدون جدال . وينبغى أن نشعر بالامتنان لأن هذا النهج لم يعد ساريا لأن نهج اليوم الأكثر ديموقراطية يتطلب من الناس أن يكونوا مدراء

بشكل أفضل . ورغما عن ذلك ، فما من شك فى أن كثيرا من المدراء والمشرفين يتمنون لو أن الولاء الأعمى كان لايزال قائما .

وإذا ماكان لك أن تقوم بعمل إشرافى مبرز ، فإن لك الحق فى تفهم السبب وراء قرارات الشركة الرئيسية وسياسة الشركة . وربما يكون مديرك من النوع الذى يطيع السلطة الأعلى طاعة عمياء ويصون المعلومات المتعلقة بالإدارة العليا كما لو كانت أسرارا عظمى - وأنت العدو . وقد يتعين عليك فى هذه الحالة أن تكون أكثر دهاء فى الكيفية التى تحصل بها على الإجابات عن أسئلتك .

وإذا كانت المسألة تتعلق بسياسة تؤثر على إدارات أخرى ، فإنك تستطيع معرفتها من أناس فى مستواك التنظيمى فى تلك الإدارات . فإذا ما كان صديق لك فى الإدارة « س » له رئيس يتشاطر المعلومات بحرية مع مرؤوسيه ، فقد يكون من السهل نسبيا أن تحصل على ماتريده أثناء تناول قدح من القهوة مع صديقك .

التعامل مع رئيس غير معقول

من السذاجة أن تعتقد أن جميع الرؤساء سيكونون متفاهمين ومؤازرين . ففى وقت ما من حياتك الوظيفية قد تجد نفسك فى ذلك الوضع غير المريح الذى تكون مسؤولا فيه أمام شخص ما لا يعتبر العمل معه صعبا فقط بل يكون الوجود بصحبته غير محبب . قد يكون رئيسك كفئا من الناحية التقنية لكنه غير معقول ولذلك يستحيل العمل معه . ومن أسف أنك لاتستطيع أن تفصل رئيسا غير كفء أو غير معقول مهما قد يبدو ذلك محببا .

وقد تكون هناك أسباب عديدة تجعل التعامل مع رئيسك صعبا . ربما قد يكون مبتئسا لأنه فى الستين من عمره ويشعر بأنه مكبل فى وظيفة لايبدو منها مهربا .

قد يكون راتبه طيبا جدا إلى الحد الذى لايستطيع معه أن يتقاعد أو حتى أن يترك الوظيفة ويبحث عن حياة وظيفية يحبها . إن بعض المسؤولين التنفيذيين قد يحبون أن يفعلوا مافعله بول جوجان ، الرسام الفرنسى الذى أعطى ظهره لفرنسا ولأسرته وهرب إلى تاهيتى ، ولكنهم قد يكون لديهم مسؤوليات أكبر من أن تتيح لهم الانعتاق . وحيث إنك مدير صغير السن ، فإنك ستجد مشقة فى تفهم ذلك .

وبالطبع ، فحتى لو كان لدى المسؤول التنفيذى أسبابه للشعور بالوقوع فى الأسر ، فليس هناك مايسوغ سوء معاملته لك - أو لأى أحد آخر ، لهذا السبب .

وبعض المسؤولين التنفيذيين يتعلقون بالأهداف فى عملهم إلى حد بالغ . ويمكن نعتهم

بالعدوانية أو بأنهم حداة صارمون أو حتى بأنهم مولعون بالقتال . إنهم عازمون ومصممون على إنجاز غاياتهم بغض النظر عن التكلفة ، والتى يمكن أن تكون عالية للغاية فى بعض الأحيان . وقد يكلفهم ذلك حياة صحية قصيرة الأمد ، إلا أنهم يجعلون الحياة فى نفس الحين لاتطاق بالنسبة لمن يتعين عليه أن يتعامل معهم . ومن حسن الحظ أن المزيد من الشركات أخذ يدرك أن العلاقات الإنسانية الطيبة تعد أيضا من حسن الإدارة . والشركات المستنيرة ترسل المسؤولين التنفيذيين إلى دورات تدريب لزيادة استجابتهم وحساسيتهم أو إلى حلقات دراسية عن تجنب الإجهاد أو إلى دورات تعلمهم كيف يتعاملون مع الناس بشكل أكثر فاعلية . ومن أسف أنه عندما يحدث تراجع فى الاقتصاد ، فإن من أولى الأشياء التى تخفضها بعض الشركات هى جهود العلاقات الإنسانية . وذلك من شأنه أن يبعث برسالة مباشرة تماما : « خلال هذه الفترة من ضيق سوق العمل ، لاتعد العلاقات الإنسانية الطيبة مهمة لهذه المنظمة » .

وهناك بعض الشواهد على أن من غير المحتمل أن تحدث تغييرات كبرى فى شخصية المرء . فإذا كان المسؤول التنفيذى قوى الشكيمة وصعب المراس ، فإن تحوله إلى « السيد ألفة » أمر غير محتمل ؛ بالرغم من إمكانية حدوث بعض التحسن ، فربما أمكن صقل الحواف الخشنة .

وإذا ما كان التنفيذيون يدوسون على الناس فإن على المنظمة أن تتحمل معظم المسؤولية . فما الذى *يفعله* المسؤول التنفيذى الرئيسى (لا أريد منك أن تذكر لى ما *يقوله*) ؟ فعندما يسمح للمسؤولين التنفيذيين أن يعاملوا الموظفين كما لو كانوا درجة ثانية من البشر كتب عليها الشقاء إلى حد كبير ، فإن ذلك يعنى أنه إما أن المسؤول الرئيسى يقر ذلك السلوك أو لا يعرف ما الذى يجرى ، وهو ما يماثل الأمر الأول فى السوء تقريبا . ذلك أن من عمل المسؤول التنفيذى الرئيسى أن يدرك وقوع تلك الأشياء .

إننى أعرف مسؤولا تنفيذيا كان يعد لغزا ملفوفا فى غلالة من التناقضات . كان يعامل موظفيه كما لو كانوا دمى لا تعرف شيئا . أما هو فهو يعرف ما هو الأفضل على الدوام ، وكان يبدو على الدوام كما لو كان يريد أن يجادل . ومهما كان الموقف الذى يتخذه الآخرون ، فقد كان يأخذ وجهة النظر المضادة ويجادل بها حتى يستنفد قواهم . ويظهر التناقض أثناء تقييم الأداء فتوصياته بشأن الأجور منصفة ، بل وتصل إلى حد السخاء . كان الأمر يبدو كما لو كان يحاول التكفير عن سلوكه الردىء بهذه الطريقة . ومن نافلة القول أنه كان « السيد حرارة المشاعر واللطف » عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع رؤسائه .

والسؤال الرئيسى هنا : ما الذى تفعله عندما تدرك أنك تعمل مع رئيس غير معقول ؟

إذا ما خلصت إلى أن الموقف لا يطاق وأن أى تحسن فيه يبدو غير محتمل ، فينبغى لك أن تبحث عن عمل فى مكان آخر . وقد يكون *المكان الآخر* فى إدارة أخرى فى نفس الشركة أو قد يكون فى منظمة أخرى .

وأول ما ينبغى لك أن تفعله هو أن تقرر ما إذا كنت تبالغ فى ردود أفعالك . اسأل نفسك الأسئلة التالية :

١ ـ هل وضعت هذه الوظيفة موضع اختبار منصف ؟ هل أمضيت فى الوظيفة ما يكفى من الوقت كيما تصدر مثل هذا الحكم ؟

٢ ـ هل رد فعلك عاطفى ؟

٣ ـ هل كان الرئيس يعامل سلفك بمثل ما يعاملك به من سوء ؟

٤ ـ هل هناك ما يشير إلى أن هذه العلاقة السيئة مؤقتة الطابع ؟

٥ ـ هل فعلت أى شىء تسبب فى هذه العلاقة غير المستحبة ؟

٦ ـ هل سوق العمل فى حالة تجعل من السهل عليك أن تجد وظيفة أخرى مناظرة ؟

وسأقوم بالتعليق على السؤال السادس أولا . لا أعتقد ، وربما يرجع ذلك إلى خبراتى وبيئتى الشخصية ، أنه ينبغى لك أن تترك وظيفة ما حتى تجد وظيفة أخرى إلا إذا كانت صحتك مهددة أو طلب منك القيام بعمل غير قانونى أو غير أخلاقى . وما أن تقرر ترك وظيفة ما والبحث عن أخرى ، فإن معظم ما كان يضايقك يبدو أقل إزعاجا لأنك تعرف (وأنت الوحيد الذى تعرف ذلك) أن المشكلة أصبحت مؤقتة .

والآن اليك تعليقاتى على الأسئلة الخمسة الأخرى :

١ ـ *هل وضعت الوظيفة موضع اختبار منصف ؟* ربما لم تكن قد أمضيت فى الوظيفة ما يكفى من الوقت لإصدار مثل هذا الحكم . وربما تكون ، فى معرض تلهفك على الوظيفة الجديدة ، تبرز من حدة الوقائع السلبية فى الأنشطة اليومية لأنك نفسك بالغ العصبية . فكثيرا ما يكون التوتر فى وظيفة جديدة مما يلحقه المرء بنفسه . وبوسعى أن أتذكر العودة إلى بيتى كل مساء خلال الأسبوعين الأولين فى وظيفة جديدة وأنا أعانى من آلام فى ظهرى . وكانت آلام الظهر قد حدثت بفعل توترى . لذلك ، اسأل نفسك إن كان من المحتمل أن يتحسن الموقف ما إن تحصل على بعض الخبرة بالوظيفة .

٢ ـ *هل رد فعلك عاطفى ؟* هل رد الفعل سليم أو أنه نابع عن الإجهاد المترتب على كونك فى وظيفة جديدة ؟ وهل رد الفعل هذا شخصى ؟ وهل كان ليبدو لك سليما لو لاحظته فى شخص آخر ؟

٣ ـ *هل كان الرئيس يعامل سلفك بمثل ما يعاملك به من سوء ؟* لا ينبغى أن تكون هناك صعوبة كبيرة فى الإجابة عن هذا السؤال . فمن المحتمل أن يكون المدراء الآخرون يعرفون كيف كان سلفك يعامل . وإذا كنت قد رقيت من داخل البيت ، فينبغى أن تكون على معرفة بذلك بالفعل ؛ فالمخضرمون فى العمل يبذلون جهدا كبيرا فى تبادل الأحاديث عن الرؤساء الذين يصعب إرضاؤهم . وإذا ما كان لسلفك المباشر يد فى توجهك ، فتستطيع أن تكتشف ذلك فورا . ومن أسف أنك لن تستطيع الحصول على هذا النوع من المعلومات إن كان رئيسك جديدا على الشركة .

٤ ـ *هل هناك ما يشير إلى أن هذا العلاقة السيئة مؤقتة الطابع ؟* ويمكن الإجابة عن هذا السؤال أيضا بتقرير كيف كان يعامل أسلافك فى هذه الوظيفة . ربما يكون أول أسبوعين أو ثلاثة أسابيع لها طابع محموم ؛ وبعدئذ يستقر الأمر بين الرئيس والمدير الجديد فى علاقة عمل عادية . ومن أسف أن بعض الرؤساء يحيلون حياة المدير الجديد إلى جحيم لمجرد أن يختبروا معدنه ، وهو حال لا يختلف عن معسكر تدريب المجندين الجدد . وأظن أن ذلك ليس بالأسلوب القويم ؛ قد يكون ضروريا فى الجندية حيث يتعين تعويد الناس على الطاعة فورا بسبب الأحوال التى قد تهدد الحياة بالخطر ، إلا أن ذلك لا يمكن أن يكون السيناريو الصحيح فى عمل مدنى . فإذا ما كان أربعة أو خمسة من أسلافك المباشرين قد طلبوا النقل إلى وظائف أخرى خلال فترة زمنية وجيزة ، يكون لديك سبب مشروع فى المطالبة بمعرفة السبب فى حجب هذه المعلومة عنك .

٥ ـ *هل فعلت أى شىء تسبب فى هذه العلاقة غير المستحبة ؟* إذا لم يكن رئيسك قد حظى باستمرار أى شخص فى منصبك لأكثر من أشهر قليلة ، فمن الواضح أن الغلطة ليست غلطتك . بيد أنه إذا ما كان الرئيس قد ارتبط بعلاقة مرضية مع المدراء السابقين فما هى المشكلة الآن ؟ هل مهاراتك مرضية ؟ إذا كان الأمر يتعلق بنقص المعلومات عن هذه الوظيفة ، فإن لك الحق فى الحصول على فترة زمنية معقولة لتعلم أصول المنصب وإحكام قبضتك عليه .

وإذا ما خلصت إلى أن الأمر لا يعود إلى شىء فعلته (أو عجزت عن عمله) ، فقرر ما ستفعله فى هذا الشأن . ومعظم الشركات لديها سياسة يمكن لأى شخص بمقتضاها أن يتوجه إلى إدارة الموارد البشرية / شؤون الأفراد بأى مشكلة من مشاكل العمل يرى أنها لا يمكن أن تسوى فى موقعه . ولا أظن أنه يليق بالمدير الجديد أن يتخذ هذه الخطوة بشىء من التسرع ، غير أنه إذا كنت قد بذلت مابوسعك لعلاج الحالة وتشعر أنك فى حاجة إلى العون ، فقد يكون الحديث إلى أخصائى فى الموارد البشرية هو الخطوة الصائبة .

البــاب الثانى

نهاية شهر العسل

الفصل الثامن

تغيير الموظف

يتمسك بعض علماء النفس بأن الطريقة الوحيدة التى يتغير بها الناس تحدث من خلال التعرض لصدمة نفسية ، أو هداية دينية ، أو جراحة فى المخ . وسواء كان ذلك الزعم صائبا أم لا ، فإنه يشير إلى الصعوبة التى نواجهها إذا ما توقعنا إحداث تغييرات أساسية فى شخصية امرىء ما . إن الأمر يشبه امرأة تتزوج من مدمن خمور لأنها ترى أن رسالتها فى الحياة أن تغيره . قد تغيره حقيقة لو أنها أصابته بصدمة نفسية .

إن الشخصية الأساسية لا تتغير حقيقة . وتحويل العمال المهملين إلى عمال شديدى التدقيق يحتمل أن يكون مهمة مستحيلة . إنك تستطيع صقل « النتوءات الطفيفة » فى السلوك وجعل الناس يعدلون تصرفاتهم أثناء العمل ، غير أن من المحتمل ألا تستطيع أن تخلق تغييرا دائما فى الشخصية .

التوافق

وعوضا عن محاولة تغيير الناس ، فإنه ينبغى لك أن تحاول وضعهم فى المواقف التى يكون لديهم فيها فعلا الخصال الأساسية لأداء المهمة بشكل طيب . فإذا ما كانت وظيفة معينة تحتاج إلى من يحرص على الكمال ، فإنك بالتأكيد لن تشغل المنصب بشخص يكره التفاصيل ثم تجرب تعديل السلوك لكى تحصل على أداء مرض . إن الأفضل لك بكثير أن تعهد بالوظيفة إلى من لم يبد مهارة فى تناول التفاصيل فحسب وإنما يستمتع بذلك العمل . وسأتحدث عن هذا بأكثر من ذلك فى الفصل العاشر المتعلق باستخدام الموظفين .

وهناك طرق بسيطة وفعالة لوضع موظف ما فى المكان الذى يوافقه . انقل الموظف إلى عمل يتمشى إلى حد أكبر مع قدراته . وكثيرا جدا ما يحدث أن ينقل الناس داخل منظمة ما فى إطار تسلسل وظيفى شديد الصرامة . وكثيرا جدا ما لا يعتبر المدراء أنهم

بذلك ربما يبعدون المرؤوسين عن مناطقهم المريحة . وعادة ماتصبح الوظائف ذات طابع أعم عندما تصبح أكثر أهمية . ولايشعر الناس الذين يحبون التفاصيل ، أولئك الذين يهتمون بوضع الهمزة فى مكانها الصحيح ، عادة بالراحة عندما يبعدون عن تلك التفاصيل . ومن حسن الحظ أن هناك أناسا يحبون تلك الترهات ، ويقومون بترتيب المكان خلفنا نحن البارعين فى « الصورة الكبيرة » . ومن باب إعادة التعبير عما يقوله عالم نفسانى أعرفه ، أقول : « أرنى شخصا لديه العديد من الدوافع وسأريك شخصا مولعا بالكمال متبعا لدقائق الأمور متعقبا للفوضى ومرتبا لها » .

إن كلا النوعين من الشخصية مطلوب فى أى منظمة . فلا تتوقع من موظفيك أن يتناولوا جميع أوجه وظائفهم باتقان . فسيحسنون القيام بتلك العناصر التى يحبونها من العمل بشكل أفضل من تلك التى يكرهونها . ودائما ما أحاول عمل تلك الأشياء التى أكرهها أولا حتى أزيحها من طريقى *لأمضى* بقية اليوم فى عمل الأشياء التى أحبها .

هل تبادر إلى ذهنك مطلقا أن معظم المشاكل فى بيئة العمل تتصل باتجاه الناس إزاء العمل وإزاء بعضهم البعض ؟ إننا ننفق وقتا لانهاية له فى جعل زملائنا فى العمل متوافقين مع فكرتنا عما يتعين أن يكونوا عليه . وذلك إهدار تام للجهد . ويتعين علينا أن نحاول عوضا عن ذلك أن نضع الناس فى الوظائف التى يستطيعون ان ينمّوا فيها خصالهم الطبيعية وأفضلياتهم الطبيعية . إننا نفترض ، لمجرد *أننا* مهتمون بالترقية ، أن كل امرىء على هذه الشاكلة . ونحن نفترض ، فى بيئة عملنا المتعاظمة التى تشبه حكايات هوراشيو الجير التى يتحقق فيها النجاح من خلال الاعتماد على النفس والعمل الشاق ، أن كل امرىء يريد أن يرتقى السلم ويصبح رئيسا .

وليس هذا صحيحا . فكثير من الناس يريدون أن يؤدوا عملهم فحسب ؛ إنهم لا يريدون أن يكونوا مسؤولين عن أى أحد آخر سوى أنفسهم ، ويريدون أن يكون بمقدورهم نسيان مكان العمل عند مغادرتهم له فى المساء . وهم يحصلون على جوائزهم وتحدياتهم من أشياء أخرى . ومعظم الناس يضعون الأسرة قبل العمل ، والصحة قبل العمل ، والرفاه الروحى قبل العمل ؛ والكثيرون يضعون الهوايات والاهتمامات الترفيهية قبل العمل . إنهم يؤدون عملهم بشكل مرض ولكنهم ينصرفون عنك عندما تتحدث عن المزيد من المسؤوليات وعن الفرصة الذهبية لارتقاء السلم الوظيفى .

التابعون الطبيعيون

إننا نلتقى بأناس يقولون إنهم يريدون أن يترقوا ، وذلك لأن التقدم إلى الأمام قد تعمق فى العقل الباطن الأمريكى لدرجة أن إقرار المرء بأنه لا يريد التقدم إلى الأمام يجعله

غير أمريكى الهوية تقريبا . لذلك فإن الناس ينطقون بالكلمات ويهزون رؤوسهم فى اللحظات المناسبة ، إلا أنهم لا يريدون فى سريرتهم أن يترقوا . إنهم لا يريدون قبول مزيد من المسؤولية . وهم يلمحون لك بذلك بطرق كثيرة . ويتعين أن تكون ثاقب البصيرة حتى تلتقط المفاتيح والإشارات . إنهم سيتجنبون أى مهمة تتطلب القيام بعمل مشترك . وإذا ما قبلوا عملا مشتركا ، فإنهم سيتولون القيام بمعظمه لأنهم يستطيعون حينئذ فقط أن يتأكدوا من أنه أدى على النحو الصحيح . أو سينفضون أيديهم من الأمر بأكمله ويتركون للشخص الآخر القيام بتسعين فى المائة من العمل .

وفى الاجتماعات الجماعية ، نادرا ما يقدم هذا النوع من الناس أية أفكار . وعندما يضغط عليهم لتقديم تلك الأفكار ، فإنهم لا يقولون إلا القليل الذى لن يلزمهم بأى شىء جوهرى . إنهم يدفنون رؤوسهم بين أكتافهم . فهم يدركون أن إظهار رؤوسهم للعيان يعنى المجازفة بأن يحاول شخص ما أن يقطعها ؛ وإن ذلك ليؤلم ، وهؤلاء الناس لا يحبون أن يؤذوا . إنهم ملح الأرض ، وبدونهم تموت الصناعة الأمريكية . لأنه إذا ما أراد الجميع أن يترقوا إلى صفوف المسؤولين التنفيذيين فإن المنافسة ستكون قاسية لدرجة أنه ربما لا يقدر عليها من هم على شاكلتى وشاكلتك . فينبغى لنا أن نشكر نجمنا الميمون فى كل ليلة لأن وظيفتنا لا يريدها الناس بأجمعهم . ويجب على القائد ، كيما يكون فعالا ، أن يكون لديه ناس يتولى قيادتهم ، والناس الذين وصفتهم يشكلون تابعين عظاما .

الملاذ الأخير : الفصل أو النقل

وهناك طريقة أخرى لإراحة الموظفين ، هى استبدالهم بغيرهم . ومن الممكن أن يصل ذلك إلى الفصل السافر أو النقل إلى أماكن أخرى فى الشركة . وذلك إجراء يتعين علينا أن ننفق بعض الوقت فى تطويره . وكثيرا جدا ما يحدث فى المصالح الكبيرة أن يتخلص المدراء من موظفيهم الذين يمثلون مشكلة بنقلهم إلى إدارات أخرى عن طريق الترقية . وعندما يسألهم مدير الإدارة الأخرى عن كيفية أداء الشخص المرتقب ترقيته فى وظيفته الراهنة فإنهم لا يلتزمون الصراحة التامة فى إجابتهم . وأظن أن السياسة الصائبة الوحيدة فى هذه الحالة أن يكون المرء صريحا تماما . فقد يحدث فى يوم من الأيام أن تبحث أنت نفسك فى إدارات أخرى عن مرشحين للترقية فى إدارتك ، وأفضل ضمان لك لعدم حصولك على من يرفضه الآخرون ألا تقدم أبدا هذا النوع من التعمية الرخيصة .

ولقد حدث ذلك معى شخصيا بالفعل ذات مرة . فبعد أن استعرضنا تقارير تقييم الأداء التى وضعتها إدارة المستخدمين للناس الموجودين فى المستوى الأدنى من ذلك الذى

نحاول شغله فى شعبتنا انتهينا إلى ثلاثة مرشحين محتملين . وكما هو متعارف عليه اتصلت بالمشرفين على أولئك المرشحين وحصلت على تقرير متألق عن أحدهم بالذات . وقمنا بترقيته للعمل فى إدارتنا ، وتكشف فى النهاية أنه كارثة تامة . وتعين علينا أن ننهى عمله معنا بعد فترة زمنية قصيرة لأنه لم يكن يؤدى مهام وظيفته . وبعدئذ واجهت الشخص الذى أوصى به وطلبت منه تفسيرا دون أن يخامرنى الظن بأننى قد غرر بى . وكانت الإجابة التى حصلت عليها أن الموظف لم يكن مرضيا ولكنه قد يصبح كذلك لو أعطى فرصة أخرى . لقد احتالوا علىّ بعدم صراحتهم لكى أقوم بالعمل القذر نيابة عنهم .

هناك بالطبع إغراء كبير بمعاملة مثل تلك الإدارة بالمثل ، إلا أن الحل هو أن تتأكد فى المقام الأول من عدم إقدام أحد على عمل ذلك معك . فالثأر فى العمليات التى تجرى داخل الشركة لا يعود بالخير على أى أحد .

إعادة التأهيل

بيد أنه ليس ثمة خطأ فى محاولة إعادة تأهيل موظف غير منتج إذا ماتم ذلك بعلم من كل من يعنيه الأمر . وعلى سبيل المثال ، ففى الحالة التى غرر بى فيها ، لو أن زميلى المدير جلس معى وبيَّن لى أن الموظف لا يقوم بعمله بشكل طيب ، *إلا* أن هناك أسبابا قوية وراء الرغبة فى إعطائه فرصة أخرى ، فربما كنت قد أخذت هذا الرجل . وقد علمت بمحاولات من هذا النوع أصابت نجاحا . لم يكن العمل والعامل لائقين لبعضهما ، ولكن العامل كان موهوبا ؛ وأفضى النقل إلى مكان آخر يمكن استخدام هذه الموهبة فيه إلى تحويل موظف أقل من أن يكون مرضيا إلى موظف منتج .

بيد أنك بصفة عامة تكون أكثر فعالية كقائد إذا ما أستطعت أن تحل مشاكلك فى إدارتك وليس بالتخلص منها بالنقل إلى إدارات أخرى . وتستخدم الشركات أساليب اختبار كثيرة لوضع الناس فى وظائف تكون طبيعية بالنسبة لهم ، أو على الأقل تسكينهم فى مجالات العمل التى لديهم شىء من التفضيل الشخصى لها . وتتراوح هذه الأساليب من اختبارات بسيطة لمدة خمس دقائق إلى تقييمات نفسية معقدة لمدة ثلاث ساعات . وهذا شىء إما أن شركتك قد أجرته بالفعل أو ينبغى لها أن تنظر فى القيام به . وتأكيدا منى لهذه النقطة مرة ثانية ، أقول إنه يجب أن تكون واعيا على الدوام بالفوائد المترتبة على مواءمة الموظفين مع الوظائف التى يكون لديهم أفضل فرص النجاح فيها . إذ أن نقل الناس إلى الوظائف التى تعتبر طبيعية أسهل كثيرا من إلزامهم بوظائف يؤدونها بشكل سيىء ثم يجرى بعدئذ القيام بمحاولة « لتعليمهم » . فلن يفلح ذلك أبدا . ويظن بعض الإحصائيين

النفسانيين بأن من غير المحتمل أن تحدث تغييرات كبرى فى شخصياتنا بعد سن السادسة عشرة .

المشاكل الشخصية الجسيمة

بعض المرؤوسين لديهم مشاكل شخصية تعوق مداومتهم فى العمل وأداءهم له . وإنك لتكون ساذجا تماما لو اعتقدت أن المسكرات أو المخدرات أو الصعوبات العائلية الجسيمة لن تؤثر على مسؤولياتك الإدارية .

إن مجرد كونك مديرا لا يعنى أنك مهيأ لتناول كل مشكلة تعترض طريقك . والكثير من الشركات المستنيرة تدرك تلك الحقيقة وأنشأت برامج لمساعدة الموظفين . وعادة ما تحصل هذه البرامج على دعم من المجتمع المحلى ، ما لم تكن الشركة كبيرة إلى الحد الذى يبرر إنشاء خدمات فى الموقع . ويتوافر لبرامج مساعدة الموظفين الموارد المهنية والصلات مع برامج إدمان العقاقير الكيميائية ، وتعرف جميع الخدمات الموجودة داخل المجتمع المحلى .

ومن الحمق أن تعتقد أن لديك ، بوصفك مديرا ، القدرة والموارد اللازمين لحل كافة المشاكل على الإطلاق . وإذا حاولت معالجة حالة تتجاوز كفاءتك المهنية فإنك تجازف بجعل الحالة تزداد سوءا . لقد فشل الهواة على مر السنين فى علاج مدمنى المسكرات . فمسؤوليتك كمدير أن تتأكد من أداء العمل فى حدود المبادىء الإدارية السليمة . ومشكلة الموظف مع المسكرات أو المخدرات تتعارض مع إنجاز هذه الغاية . ورغم أن إنقاذ إنسان غاية مشروعة أيضا ، فإنك بذلك تسبح فى مياه مجهولة .

قد يتطلب الأمر منك مواجهة الموظف الذى يعانى من مشكلة مواجهة مباشرة ، إلا أنه يتعين عليك أن تحدد غايتك *الأعم* أولا . إن غايتك أن تقوّم « مشكلة عمل » . وينبغى لك الإصرار على أن يحل الموظفون الذين يعانون متاعب مشاكلهم ، بل وقد تستطيع أن توجههم إلى برنامج مساعدة الموظفين . ويتعين أن توضح لهم أنهم إذا ما آثروا ألا يحلوا المشكلة فإنهم سيفصلون من العمل . واحرص على ألا تفعل ذلك بطريقة قاسية وغير مبالية ، ولكن اعمل على أن تكون حازما بحيث لا يكون هناك سوء فهم . فالمدمنون للمسكرات أو المخدرات يمكن أن يكونوا أشد من يتقن المخاتلة فى العالم . فإن لم تكن حريصا فإنهم قد يحتالون عليك بصنعة لطافة .

يجب أن تكون مستعدا للإصغاء ، ولكن ليس إلى الحد الذى يجعل موظفيك أصحاب المشاكل يمضون وقتا طويلا جدا فى الحديث فى مكتبك فى الوقت الذى ينبغى أن يعكفوا

فيه على العمل . وهناك خط دقيق بين حسن الإصغاء لدى المرء والسماح للناس بالابتعاد عن عملهم لساعتين يتناولون فيهما القهوة ويفضفضون لك بكل مشاكلهم .

ولا أعنى بذلك أن ألمح إلى أن المسكرات والمخدرات هما النوعان الوحيدان من المشاكل الشخصية التى ستواجهها . إذ أنك ستسمع إن عاجلا أو آجلا فى حياتك الوظيفية فى الإدارة إلى كل مايمكن أن تتخيله من المشاكل (بما فى ذلك المشاكل التى لا تخطر ببال) . إن الناس منغمسون فى عموميات الحياة ؛ فلديهم مشاكل مع أزواجهم وأطفالهم وآبائهم وأحبائهم وزملائهم فى العمل ، ومع أنفسهم ومعتقداتهم الدينية ونظامهم الغذائى وشعورهم بجدارتهم ، وهلم جرا .

ومن القواعد الأساسية فى التعامل مع زلات البشر ، وهى قاعدة توفر عليك إزعاجا لا نهاية له ، *ألا تصدر أحكاما* . فقم بحل مشاكل العمل وأشر للموظفين إلى الجهة التى يستطيعون فيها أن يحلوا مشاكلهم الشخصية . وقد تطالب فى بعض الحالات بأن يحلوا المشكلة بسبب ما قد يلحق ببيئة العمل من جراء الفشل فى حلها .

لا تصدر أحكاما وستظل الحياة جديرة بالعيش فيها .

الأسلوب الفردى : الفوائد والمضار

اسمح لمرؤوسيك ، كلما أمكن ، بأن يضفوا على الوظيفة طابعهم الشخصى بقدر استطاعتهم مع الحفاظ فى الوقت نفسه على النوعية والكم والأهداف التى يتعين المحافظة عليها لإنجاز غايات الشركة . وكلما ازداد ما تسمح لناسك بأن يضفوه على العمل من شخصياتهم ، كانت فرصة نجاحهم فيه أفضل . وكلما كان المنصب أعلى فى الخريطة التنظيمية ، كانت حرية التصرف المسموح بها عادة للأسلوب الفردى أكبر .

ورغم أن من المهم ان تسمح لمرؤوسيك بتشكيل العمل بحسب شخصياتهم ، فإنه يتعين عليك أن تمنعهم من التمادى فى الانطلاق بها مثل صغير يركب عصا لها رأس حصان ويجرى بها . فبعض الناس سيبالغون فى التركيز على الأشياء التى يحبونها ، إلا أن هذه الأشياء قد لا تمثل أولوياتك فى حالة معينة . فهناك ، فى كل وظيفة ، مهام معينة لها أهمية أكبر من غيرها . ومادمت تتفق مع الموظفين على الأهمية النسبية لمهام معينة وعلى الاعتناء بها وفقا لهذا الترتيب فى الأولوية ، فلن تواجه مشكلة . وإنما ستواجه المشاكل عندما يعتبر الموظفون أن المشاكل التى تراها مهمة ليست بذات أهمية . فعندئذ سيجرى عملك وفقا للترتيب العكسى للأهمية التى تتطلبها الوظيفة . وكثيرا جدا ما نعمل الأشياء التى نحبها أولا ونرجىء القيام بالمهام غير المستساغة . غير أن ترتيب

أولويات المشرف فى العمل ، هى التى يكون لها السبق دائما على أولويات الموظفين . وقد يكون الفصل ١٩ ، « نظم وقتك » ، مفيدا فى توضيح تلك الأمور .

الأولويات

من أكبر الأخطاء التى يرتكبها المسؤولون التنفيذيون عدم السماح لموظفيهم بمعرفة ماهية الأعمال التى تعتبر اكثر أهمية من وجهة نظر الشركة ، ويتخذون موقفا بأنها كلها مهمة . وذلك يضع الموظفين فى موقف يتعين عليهم فيه البت فيما ينبغى عمله وفى أى وقت يكون ذلك . ولاتستطيع حينئذ أن تلوم مرؤوسيك إذا ما انتهى إحساسهم بالأولويات إلى نتيجة تختلف عن نتيجتك . فيجب عليك أن تناقش الأحوال مع كل موظف ، وأفضل وقت لإجراء تلك المناقشة بالطبع هو عند انتقال الموظف لأول مرة إلى الوظيفة .

وتحدث مرارا تحولات دقيقة غير محسوسة فى تحديد عبء العمل وأهميته ؛ ويتعين عليك كيما تحافظ على ملاحقة إحساسك بالأولويات للتحولات ، أن تتحقق من أنك ومرؤوسيك على نفس الموجة باستمرار .

لقد قيل فى كثير من الأحيان إن الناس تقاوم التغيير . وذلك صحيح بشكل عام ، لكن القول الأدق هو أن الناس تقاوم التغيير عندما يتم إدخاله بسرعة مغالى فيها . فإذا ما استطعت إدخال التغيير بالتدريج فإن ناسك سيتقبلونه . فإنك بتغييرك القواعد كلية بحيث يبدو أنه قد حدث إعادة تعريف جذرية للعمل ، تجر على نفسك متاعب حقيقية ما لم يفهم الموظفون السبب فى هذا التغيير . إذ يطلب إليهم أن يغادروا منطقتهم المريحة ؛ وأن يتخلوا غن كل ما كونوه من عادات ، ويجرى إغفال كل نتفة تدريب تلقوها . ويمكن ، بل وينبغى ، إدخال معظم تغييرات التشغيل بالتدريج . وفى حالات قليلة قد لايكون أمامك خيار عندما يتعين إدخالها بصورة جذرية ، وبين عشية وضحاها . ويجب عليك حينئذ أن تشرح بشكل كامل وشامل الضرورة التى دعت إلى التغيير .

إدارة التغيير

كلنا نجرى تغييرات فى عاداتنا فى العمل وفى شخصياتنا ، إلا أنها تغييرات تدريجية بدرجة لاتجعلنا ندرك أنها تغيير . خذ مثلا امرأة عملت فى وظيفة معينة قبل عشر سنوات ، ثم أعدها إلى مكان العمل اليوم ؛ إنها ستندهش للتغييرات التى حدثت فى العمل . بيد أن زميلا لها فى العمل ممن ظلوا فيه طوال هذه السنوات لن يكون واعيا بالتغييرات فعلا ـ إذا كانت كلها قد أدخلت على أساس تدريجى . لذلك فإن الأدق أن نقول

إن الناس يقاومون التغيير غير المريح . اجعل التغيير مريحا لهم بإدخاله على دفعات صغيرة فلا يحاربونك بشدة .

إن ما يقوله الناس عن التغيير والاتجاهات التى يبدونها ازاءه ، مختلفان تماما . فكثير من الناس يقولون : « نحن نحب التنوع بالذات » ، لكن راقبهم وهم يقومون بعملهم تجد أنه من الواضح أنهم يكونون أكثر رضا عندما يعملون فيما يوصف بأنه منطقتهم المريحة . والسبب فى ذلك التناقض أن من المقبول اجتماعيا أن ترغب فى التنوع فى العمل ، فى حين أن من غير المقبول اجتماعيا أن تكون متصلبا أو غير مرن . وهكذا ، فحتى الأشخاص المتصلبون أو غير المرنين ، نادرا ما يقرون بذلك . وبالمثل ، فإن المجتمع يقبل على المحافظة على العلاقات الإنسانية الطيبة لدرجة أننا جميعا نزعم بأننا نحب العمل مع الناس . إلا أن الكثير منا يفضل فى حقيقة الأمر العمل بمفرده ، إلا أننا لا نقول ذلك لأنه من غير المقبول اجتماعيا ألا نستمتع بالعمل مع الناس .

الفصل التاسع

فرض الانضباط على الموظفين

من الواضح أن هناك معايير أداء يجب أن يفى بها مجال مسؤوليتك . وقد تتفاوت هذه المعايير حسب الشركات المختلفة وحسب طبيعة العمل ، بل وحسب الإدارات . وقد تتفاوت أيضا داخل الإدارة الواحدة . والنقطة المهمة فيما يتعلق بالانضباط أنه يجب أن يعرف جميع الموظفين ما هى المعايير التى يتوقع منوم أن يمتثلوا لها . إذ أنك تخلق مشاكل كريهة لنفسك إن حاولت أن تفرض الانضباط على موظف على أساس معايير عمل مبهمة .

دعنا نفترض أنك قمت بعمل مرض بوضعك معايير لكل وظيفة . وهذه المعايير ، فى جميع الاحتمالات ، مدونة فى توصيف الوظيفة . فيبين توصيف الوظيفة عناصر المساءلة التى تنطبق على الوظيفة ؛ وبذلك تستطيع أن تقيم الفرد على أساس هذه المعايير . وحينئذ ، يجب أن يكون لديك طرائق داخل مجال مسؤوليتك تسمح لك بأن تكون على وعى باستمرار بالكيفية التى يؤدى بها الناس أعمالهم فى ضوء هذه المعايير . فلا تستطيع أن تعمل بافتراض أنه ما لم تسمع شكاوى من العملاء ، أو من الإدارات الأخرى ، فإن الأداء يعتبر مقبولا . فحينما تصل هذه الإشارات التحذيرية يكون قد حدث بالفعل ضرر حاد .

المعرفة المسبقة

إن اتجاهك أنت بالذات إزاء الأداء له أهميته الحاسمة . والوقت والمكان الذى تفصح فيهما عن اتجاهك للموظفين بشأن الأداء يكون فى اللحظة التى يتولون فيها الوظيفة للمرة الأولى . فهم يحتاجون إلى أن يعرفوا بالضبط ما هو المتوقع منهم . ومعايير الأداء لاتظل بدون تغيير . فأنت تقبل فى خلال فترة التدريب ما هو أقل من حيث الكم والكيف مما تقبله فيما بعد . وينبغى أن تحتاط لذلك على النحو الصحيح خلال فترة التدريب بحيث لاتتجاوز أخطاء المتدربين حدود إدارتك .

والإحاطة بالمعلومات عن طرق التغذية المرتدة لها أهمية بالغة للانضباط الصحيح والفعال . إذ يجب أن تعرف بأسرع ما يمكن متى يكون الأداء دون المستوى بحيث تستطيع أن تصححه على الفور . ودعنا نفترض فى المناقشة التالية لإجراءات الانضباط أنك قد وضعت معايير وافية وأن الموظفين يعرفون ماهى تلك المعايير . وعلاوة على ذلك ، فإن لديك طريقة وافية للإحاطة بالمعلومات عن طريق التغذية المرتدة بحيث تعرف متى يشكل الأداء الأدنى من المستوى مشكلة .

مؤتمر على انفراد

من أقدم القواعد المرعية أنه ينبغى تعريف الموظف بمعايير الانضباط على انفراد . فلا تقدم بالمرة على إذلال موظف ما حتى فى حالة فصله . (نغطى مسألة فصل الموظفين فى الفصل الحادى عشر) . فيجب العمل دائما على جعل الموظف يتفهم أن ما هو موضع الانتقاد هو أداؤه وليس شخصه . ويعد ذلك من أصعب الاتجاهات التى يتعين على المدير أن ينقلها . فكثير من الناس لا يستطيعون التفريق بين النقد الموجه إلى عملهم وذلك الموجه إلى أشخاصهم . فهم يعتبرون انتقاد عملهم إهانة شخصية . فيتعين عليك أن تبذل جهدا كبيرا فى التأكد من أنهم يتفهمون أن الأمر لا يتعلق بما إن كنت تحبهم أم لا . ويجب أن تنقل إليهم فكرة أن هناك مصلحة مشتركة بينكما فى الوصول بالأداء الأدنى من المعايير إلى مستوى مرضٍ .

واحرص بشدة على تجنب الأقوال التى يمكن تفسيرها على أنها هجوم شخصى . فلا تقل أبدا ، « أريد التحدث إليك عن خطئك » . ولا تقل أبدا ، « لقد ارتكبت خطأ » . ولا تقل أبدا ، « إنك لاتؤدى عملك بشكل طيب » . إن مثل هذه الأقوال لن تسفر إلا عن اضطرارك إلى إنفاق بعض الوقت فى محاولة وضع الموظف فى إطار ذهنى إيجابى حتى تستطيع مناقشة أداء العمل . والأحرى أن تتناول المشكلة بافتراض أن الموظف يريد أن يقوم بعمل طيب . فبوسعك أن تقول ، « أعرف أنك منشغل بشأن نوعية عملك » . وهذا صحيح فى أغلب الأوقات . فالناس يريدون أداء عملهم بشكل طيب . فلن يكسبوا شيئا من أداء العمل بشكل سيىء مالم يكونوا يريدون أن « يرفدوا » من عملهم .

هاجم الأداء الأدنى من المعيار بأن تعتبره نتيجة نوع من سوء الفهم للكيفية التى ينبغى أن يؤدى العمل بها . ربما يكون الموظف قد فاته شىء ما فى عملية التدريب ، وأفضى ذلك إلى عيب نظامى يتسبب فى انخفاض العمل عن معايير الشركة . وعندما تتبع ذلك النهج فإنك تخبر الموظف منذ المستهل أنك تتحدث عن الأداء وليس عن الشخص .

وينبغى أن تجرى محادثة وليس حديثا من جانب واحد . وكثير من المدراء يقومون بكل الكلام ، ويثيرون تدريجيا فى نفس الحين امتعاضا فى نفس الطرف المتلقى . إنك فى حاجة إلى تشجيع الموظفين على المشاركة فى المحادثة ، فبدون ذلك لن تكون هناك فرصة كبيرة لحل المشكلة .

والآن ، كن حريصا على ألا تغالى فى ذلك . فبعض المسؤولين التنفيذيين ، فى معرض جهدهم لكى يكونوا منصفين إلى أبعد حد ، يصبحون حذرين وكيسين إلى درجة أن الموظف يترك مكتبهم وهو يتوقع أن يحصل على علاوة مقابل أدائه المتميز . ان عليك أن تتيقن من أن مرؤوسك يفهم أن العمل لا يرقى إلى المعايير الموضوعة . على أن للكيفية التى تقول بها ذلك أهميتها الحاسمة .

وعندما تستدعى الموظف إلى مكتبك ، ادخل الطمأنينة إلى نفسه . وقد لايبدو لك ذلك عملا ذا بال إلا أنك الرئيس بالنسبة للموظف الذى لا يدخل فى كثير من الأحيان إلى حرم أصحاب الرفعة والعظمة ، ومجرد الاستدعاء إلى حضرتك قد يكون احتمال مخيف . لذلك ، افعل ما بوسعك لجعل الطرف الآخر يشعر بالراحة .

اعمل على تشجيع الموظف على المشاركة فى المناقشة فى وقت مبكر من اللعبة . ولربما بدأت بقول من قبيل : « فريد ، لقد مضى على وجودك معنا حتى الآن ثلاثة أشهر ، وأظن أن الوقت قد حان لكى نتحدث سويا عن كيف تسير الأمور معك . فكما تعرف فإن اهتمامى اهتمام كبير بنجاحك فى القيام بأعباء هذه الوظيفة . فما هو شعورك بالنسبة لسير الأمور ؟ » .

إنك باستخدامك لهذا النهج تشجع الموظف الذى لا يؤدى عمله بحسب المعايير على طرح الموضوع . ونادرا ما يفاجأ الموظف عندما يعلم أنه لم يف بمعايير معينة . فالمفاجأة تكون محتملة فقط إذا لم يكن قد حدث أن ذكر للموظف ما هو متوقع منه . وإذا كان الأمر كذلك ، يكون لديك حقيقة بعض المشاكل الجسيمة ـ مشاكل تدريب وتواصل .

وبينما يقوم الموظف بشرح الكيفية التى تسير بها الأمور ، تقوم أنت بتوجيه المحادثة إلى المعايير التى لم يتم الوفاء بها . وعلى سبيل المثال ، فإنك تتساءل قائلا ، « هل تظن أنك تقترب من المعايير التى وضعناها للموظفين ذوى الخبرة ؟ » وإذا كان الرد بالإيجاب فإنك تستطيع أن تسأله ، « هل تعتقد بأنك تؤدى عملك بنفس مستوى الموظفين ذوى الخبرة ؟ » وإذا كان الرد بالإيجاب ثانية ، فإن الموظف يكون حينئذ منبت الصلة بالواقع .

والفكرة هى مواصلة توجيه أسئلة من هذا النوع حتى تحصل على ذلك الرد الذى يقودك إلى مناقشة نوعية العمل .

ومن الواضح أنه إذا مافشلت جميع جهودك الكيسة فى حض الموظف على إثارة الموضوع الحاسم ، فلن يكون لديك حينئذ أى خيار سوى الزج به فى المحادثة بنفسك . إذ تستطيع أن تقول للموظف الذى يصر على أن الأمور تسير بشكل طيب ، « إن تلك الملاحظة التى ذكرتها بشأن نوعية العمل مثيرة للاهتمام ، لأن ملاحظاتى تشير إلى أنه لا يرقى إلى المعايير التى وضعناها للوظيفة . فما هو تفسيرك لأن معلوماتى مختلفة عن معلوماتك ؟ » وبذلك تكون قد طرحت الأمر صراحة على مائدة الحديث .

إزالة سوء الفهم

ومع مضيك قدما فى المحادثة فإنك تستخدم أساليب تكفل أن يعرف الموظف ما هو متوقع منه . ومن بين الأفكار الطيبة أن تسترجع العلم بما تم الاتفاق عليه بينكما ، بحيث لا يحدث سوء فهم فيما بعد عما قلته .

وإحدى الطرق التى تتيقن بها من ذلك أن تكتب مذكرة فى نهاية المحادثة توضع فى ملف الموظف . ويصبح ذلك مهما على وجه الخصوص إذا كنت تتولى إدارة عدد كبير من الناس بحيث يحتمل ألا تتذكر بعد ستة أشهر من ذلك الحين تفاصيل المحادثة .

الصدارة للشخصية

هناك مشاكل بشأن أداء الموظف لا يمكن فصلها عن شخصه . فمن الواضح ، عندما تتكلم عن نوعية عمل الموظف أو كميته ، أن الأساليب التى ناقشتها معك للتو يمكن أن تساعد على أن يترسخ فى ذهن الموظف بشكل ثابت أن هناك فرقا بين انتقادك لعمله ونظرتك لشخصه . غير أن التفرقة تصبح أكثر صعوبة مع وجود مشاكل معينة متعلقة بالاتجاهات ، بل إنه لايمكن إجراؤها فى بعض الحالات .

لنفترض أن لديك موظفا مرضيا بدرجة عالية وإن كان يبدو أنه لا يستطيع الوصول إلى العمل فى الوقت المحدد . إن فرض الانضباط على موظف غير مرض أسهل من فرضه على موظف يمثل مشكلة مثل ذلك الموظف الذى من الواضح أنك تريد الابقاء عليه . والذى يحدث فى مثل تلك الحالات أنك لو سمحت للموظف بامتياز الحضور إلى العمل متأخرا فى كل يوم ، فإنك ستخلق مشكلة معنوية مع بقية الموظفين الذين يلتزمون بساعات العمل المحددة مهما كان تفوق أداء هذا الشخص . (من الواضح أن ما أقوله لا ينطبق إذا كانت منشأتك لديها ساعات عمل مرنة .)

ومن بين أفضل ما يتبع من النهوج عند التحدث مع الموظف المرضى عنه بشأن هذه المشكلة أن تشرح الصعوبات الإدارية التى ستواجهها إذا ما تجاهل كل موظف ساعات العمل . إنك لا تستطيع تحمل هذا الحال . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن الموظف يخلق صعوبات لنفسه . ويمكنك بعد ذلك أن تواصل المناقشة بشيء من التفصيل وأن تبدأ فى البحث عن حل . دعنا نواصل بحث هذه المشكلة المتعلقة بالموظف المعتاد على التأخير ، لأنها تحدث بكثرة إلى الحد الذى يتعين عليك معه أن تواجهها .

ومعظم الموظفين الحساسين الذين يقومون بعمل مرضٍ سيتفاعلون بشكل إيجابى مع ما تقوله فى هذا الصدد . فقد تلاحظ أنهم طوال الأيام العشرة التالية أو نحوها سيظهرون على مكاتبهم فى الوقت المحدد . وعند ذلك فإنك ستشعر بقدر كبير من الزهو بنجاحك فى إدارة موظفيك . بيد أنك ستجد أنه عندما يخمد الضغط فإن الموظف الذى انصلح حاله سيحضر إلى العمل متأخرا مرة ثانية . ولن تستطيع أن تتبع نهجا غير مكترث إزاء ذلك فتفترض أنه لا يزيد على كونه مجموعة غير عادية من الظروف . فيجب العمل على جعل جميع مرؤوسيك يعلمون بأنك تتوقع منهم أن يلتزموا بالمواعيد المحددة يوميا .

وإننى أوصى بأن تجرى مناقشة مع المخالف فى أول مرة يحدث فيها مثل ذلك عقب محادثتك الأولية معه . ولا يتعين أن يأخذ ذلك شكل حوار كامل الأبعاد بنفس طول الحوار الأول وتفصيله ـ ذلك أن كل ما تحتاجه هو تأكيد ماسبق لك قوله ـ فقد يكون هناك سبب وجيه للتأخير فى الحالة الأخيرة ، ولربما أفضت المحادثة الأخيرة إلى جعل الموظف يسير على الصراط المستقيم . وإذا ما استطعت أن تتوصل إلى جعل الموظف يصل إلى عمله فى الوقت المحدد لمدة ستة أشهر تقريبا ، فإنه يجوز لك أن تفترض بأنك قد غيرت أنماط عمل هذا الشخص بما يكفى لكى لايكون لديك مشكلة جسيمة بعدئذ . والذى ينبغى لك أن تتوقعه منذ ذلك الحين هو نفس المواظبة فى الحضور التى تحصل عليها من بقية موظفيك .

بعض الخبرات الشخصية

لقد حدثت معى أمور من هذا القبيل منذ عدة سنوات . وكان الفرق الوحيد عن الحالة التى وصفتها للتو أن أداء هذا الموظف كان أفضل من البين بين بصورة طفيفة فحسب . لم يكن بوسعى أن أقول بضمير مستريح إن هذا الرجل كان مرضيا . كان مستواه جيدا بالكاد بما يحول دون فصله على أساس عدم الصلاحية . ووصل الأمر إلى درجة من السوء بحيث أن الخلق الذين كانوا يعملون من حوله أسموه « أبو النوم » . وكان حقيقة لا يتيقظ قبل العاشرة صباحا . وقد ظننت أنه ربما كان لأول تأخيرين له سبب وجيه ،

غير أننى أصبحت منشغلا عندما لم يبادر بتقديم أى مسوغ لتأخيره . لذلك تعين علىّ عندما تأخر للمرة الثالثة أن أتحدث معه فقال لى إنه يجد صعوبة فى الاستيقاظ فى الصباح . وقد تعاطفت معه نظرا لأن لدىّ نفس المشكلة . وحيث إنه كان يصل متأخرا عشر دقائق بشكل متكرر ، فإننى اقترحت عليه أن يقدم الساعات الموجودة فى منزله خمس عشرة دقيقة . فقال إنه حاول ذلك لكنه وجد أنه لم يفلح . وعندئذ قررت اتباع نهج مختلف .

فسألت الموظف إن كان هناك أى سبب جسدى لما يجده من مشقة في الاستيقاظ فى الصباح ، كالأنيميا على سبيل المثال . فقال إن الأمر ليس كذلك ؛ إذ أن الأمر لا يزيد على عدم القدرة على النهوض فى الصباح . وقال إنه يعانى من هذه المشقة طوال عمره ، فى سنوات الدراسة وفى عمله السابق .

كان عمله السابق فى منشأة صغيرة حيث لم تكن المواظبة في الحضور تعتبر بالغة الأهمية . وعندئذ شرحت له السبب الذى يجعلها مهمة فى الحالة الراهنة ، حيث إن الشركة تستخدم عددا كبيرا من الناس . فعندما نسمح لشخص ما بأن يكون له زمن ابتداء مختلف عن جميع الباقين فإننا نخلق مشكلة فيما يتعلق بالمعاملة المنصفة للموظفين . وبعد ذلك اقترحت عليه إمكانية الذهاب إلى الفراش مبكرا فى المساء ، فاكتشفت أن الرجل ينام بالفعل اثنتى عشرة ساعة كل ليلة . فقلت له مرة ثانية إن من المهم جدا أن يحل المشكلة ؛ وفى حقيقة الأمر كان احتفاظه بوظيفته يتوقف على ذلك .

ويجب أن أقر بأن الحالة تحسنت لنحو أسبوع ، ولكن الموظف بدأ بعد ذلك فى التراجع إلى عادة التأخير القديمة مرة ثانية . ولست بحاجة بالمرة إلى القول بأن الموظف لم يكن يجد مشقة فى مغادرة العمل فى الوقت المحدد فى نهاية كل يوم . وفى أعقاب محادثات عديدة مع المخالف ، انتهى بى الأمر إلى إنهاء . خدمته .

والحالة التى وصفناها للتو إحدى الحالات التى قد ينظر إليها كثير من المسؤولين التنفيذيين على أنها عجز فى المهارات الإدارية . وهذا خطأ . فلا يمكن حل كل مشكلة شخصية عن طريق التوفيق . وبقدر ما يخصنى الأمر ، فقد بذلت كل ما بوسعى لعلاج الحالة ، إلى درجة أننى اقترحت على الموظف أن يزور طبيبا طلبا للمساعدة . ونظرا لأن أيا مما قمت به لم يفلح ، فقد كان الحل الوحيد المتاح لدى أن أغيره بموظف جديد .

ومن الممكن أن تجد لديك مشاكل أخرى على نفس الشاكلة ، مثل قضاء وقت طويل جدا فى فسح تناول القهوة ، أو تجاوز الساعة المخصصة للغداء أو التقصير فى الوجود على المكتب فى وقت معين . ومن نافلة القول أنك لا تقوم بإدارة محل حلويات وأن كل

فرد سيتأخر عرضا فى وقت من الأوقات . والأمر الحاسم هو أن تتعامل بفعالية مع المخالفين المزمنين الذين يخلقون لك وللمنظمة مشاكل إدارية .

وإحدى المشكلات الصعبة الأخرى التى لن تتوقعها فى الوقت الحالى أو السن الراهنة ، هى القذارة . وقد حدث ذلك لى ذات مرة . إذ اشتكى الناس الذين يعملون على مقربة من امرأة معينة من الرائحة المنبعثة من المكان الموجودة فيه . وقد تجنبت مواجهة المشكلة لأننى كنت مشرفا جديدا وصغير السن فى ذلك الوقت ولم أكن واثقا من الطريقة التى أتناولها بها . وفى النهاية واجهت المشكلة وتكلمت بشأنها مع المرأة . وقد أكدت لى أنها تستحم يوميا ؛ وفى النهاية توصلنا إلى خلاصة مشتركة بأنها ربما لم تكن تغسل ملابسها أو تنظفها بالبخار بالكثرة اللازمة لحل المشكلة . وقد حلت المشكلة فعلا ، إلا أنها تركت العمل بعد ذلك بثلاثة أشهر ، وأعتقد أن ذلك كان راجعا إلى إحساسها بالحرج الشخصى .

وإذا ما تعين أن أتناول هذه المشكلة مرة ثانية ، فاعتقد أننى سأرتب لقيام شخص ما على علاقة شخصية حميمة مع الموظفة بذلك بدلا من قيامى به شخصيا . وليس السبب فى ذلك هو تجنب صعوبة الموقف وإنما بالأحرى تجنيب المرأة الحرج فى كل مرة ترانى فيها ومذلة تذكرها باستمرار للمحادثة المزعجة التى دارت معى . فلربما كنت قد حللت المشكلة بجعل شخص ما على علاقة شخصية حميمة معها ومن غير الموجودين فى مكان عملها يتحدث معها عن ذلك ، وكنت قد استطعت أيضا أن أحتفظ ، لولا ذلك ، بموظف مرض . وكما تبين فيما بعد ، فإن المرأة غادرت المدينة بعد وقت قصير من تركها للعمل لأن زوجها نقله رب عمله إلى موقع آخر ومن ثم فاننى كنت سأفقدها على أية حال .

ومن الحالات الأخرى المشابهة التى أتذكرها فى هذا الصدد ما يتعلق برجل كان يقوم بمناولة بطاقات تثقيب يجرى تمريرها من مكان الى آخر . وقد تلقيت شكوى من أن الرجل يدخل إصبعه فى أذنيه لتنظيفهما بشكل مستمر وأن الشخص الذى يتسلم البطاقات منه لا يحب تناول بطاقات ملوثة . وشعرت بأن الشكوى قد تكون مشروعة ؛ بيد أنى قررت عدم مناقشتها مع المشكو فى حقه . وبدلا من ذلك فإننى اقترحت على الشاكى بأن من المحتمل أن يكون مبالغا إلى حد ما فى انتقاداته . لم أقل ذلك بهذا اللفظ بالضبط ، ولكننى أفهمت الرجل بأننى لاأعتبر أن الأمر على نفس مايراه من أهمية . وقد كانت هذه المشكلة واحدة من المشاكل التى تحل نفسها بنفسها .

وقد يكون من الملائم هنا أن نشير إلى أنه أحيانا ما يكون عدم فعل أى شىء هو النهج الصحيح لحل المشكلة . إلا أنه يتعين أن تكون حريصا على ألا تتبع نهج إدارة يتمثل فى السماح بحرية التصرف رافعا شعار « دعه يمر » مفترضا بأن كثيرا من المشاكل ستحل نفسها بنفسها .

النهج الانضباطى

وعندما تصل إلى أمور شديدة الجسامة ، يجوز أن تستخدم نهجا انضباطيا فى الحالات التى تحاول فيها أن تصلح من الأداء . وعلى سبيل المثال ، قد يكون لديك موظف مرضٍ إلى حد كبير أخذ عمله فى التدهور بحدة . ولست بحاجة إلى القول بأنك تتحدث باستمرار إلى الموظف عن هذا التدهور . إنك تريد الاحتفاظ بهذا الموظف إلا أنك تجد أن كلماتك لا تؤخذ بجدية . وقد توصى فى موقف كهذا بتجميد راتب الموظف بدون زيادة طوال تلك السنة ، مع إعطائه تفسيرا كاملا للسبب الذى يحدو بك إلى عمل ذلك . أخبر الموظف مقدما أنه ما لم يتحسن عمله فلن تكون هناك زيادة فى مرتبه . وبعد قيامك بهذا التهديد أو بالتصريح بإمكانية الإقدام على ذلك ، فإنه يجب عليك حينئذ أن تعقب القول بالفعل بحيث لا تفقد مصداقيتك . فبعض الناس لا يصدقون أنك ستتخذ مثل هذا الإجراء فعلا . إنه أسلوب يفلح فى كثير من المرات لأن الناس لا يزالون يهتمون بحصيلة أجورهم .

ومن أساليب الضبط الأخرى التى تستطيع استخدامها أن تضع الموظف تحت الاختبار . أعلن بأن لديك تدهورا فى العمل يتعين تصحيحه وأنك تريد إعطاء الموظف كل الفرص لتصحيحه . ويجب أن توضح تماما بأنه لا يمكن السماح باستمرار مستوى العمل دون المعايير المحددة . كما ينبغى لك أن تحدد مهلة زمنية محددة لحل المشكلة . فيجوز لك ان تقول للموظف ، « يتعين حل هذه المشكلة خلال شهر وإلا فسيتعين علينا أن نقوم بترتيبات أخرى » .

إلا أنه يجب أولا إفهام الموظف بالضبط ماهو نوع العمل الذى يوسم بأنه أدنى من المستوى المطلوب . كما يجب أن يعلم الموظف كيف يصحح العمل ويجب أن يعرف مستوى الأداء المتوقع منه . إذ يجب ألا تصل إلى نهاية فترة الاختبار فلا تجد سوى اختلاف مشروع فى الآراء حول الكيفية التى يؤدى بها الموظف عمله . فيجب تحديد المعايير بوضوح لا يتيح إمكانية أى خلاف حول ما إذا كان قد تم الوفاء بها أم لا . ويجب أن تكون معايير قابلة للقياس . ويجب عليك الاحتفاظ بمجموعة مرضية من السجلات لأنه قد يتعين عليك أن تبرر فصل الموظف إذا انتهى الأمر إلى ذلك .

كما أن السجلات مفيدة فى رفع معايير الأداء . فتستطيع استخدام السجلات لكى تُرِى مرؤوسيك إلى أى مدى حسنوا من نوعية عملهم . ويصبح ذلك مكسبا مضافا لأن الموظفين يستحثهم اعتزازهم بإنجازاتهم على زيادة جهودهم .

وكثيرا ما يوضع الموظفون الجدد فى شركة ما تحت فترة اختبار ، سواء كان ذلك وفقا للسياسة المرعية للشركة أو تبعا لحالات فردية . ولا تستطيع أن تنشىء فترة

اختبارية لكل موظف فى إدارتك أو شعبتك إذا لم يكن ذلك من الممارسات المتبعة على نطاق الشركة . وتطبق شركات كثيرة فترة اختبار من تسعين يوما . والموظفون الذين يقومون بعمل مرضٍ فى نهاية هذه الفترة يرفعون من كشوف الاختبار ويصبحون موظفين منتظمين . كما أن من المعتاد منح زيادة متواضعة فى الأجر إقرارا باستكمال فترة الاختبار بشكل مرضٍ . أما اذا لم يكن العمل مرضيا عند نهايتها فإنه ينبغى للموظف أن يتوقع إنهاء عمله . وينبغى ألا يكون ذلك مفاجئا مرة ثانية .

معدِّل المزاج

يستخدم بعض المسؤولين التنفيذيين أسلوبا أشير إليه على أنه أسلوب « *معدِّل المزاج* » . وهو أسلوب حاذق جدا ويحتاج إنجازه بنجاح فى الظروف الصعبة إلى مهارة شديدة . ولست على ثقة من أننى أوصى باستخدامه ، إلا أنه ينبغى لك أن تكون على وعى به فى حالة ما إذا استخدم معك . وحسبما يلمح إليه اسم الأسلوب ، فإن المدير يقوم بتحوير المزاج العام للمحادثة عندما يتعامل مع موظف لا يعتبر أداؤه مرضيا . وعلى سبيل المثال ، فإذا كان لديك متاعب مع موظف يتأخر باستمرار فى الحضور إلى العمل ، فقد يتعين عليك أن تبدو أكثر غضبا حيال الموظف مما أنت عليه بالفعل كيما تستلفت انتباهه . ويتم اللجوء إلى ذلك لتجنب طرح القضية بشكل مباشر . بيد أن جعل موظف ما يعرف أنك متضايق منه بأن تبدو ممتعضا عمل غير عادل لأن الموظف قد يسىء تفسير السبب الذى يدعوك إلى التضايق منه . فقد يكون العيب المتخيل غير ذلك الذى يدور فى ذهنك تماما .

فنحن جميعا نقع فى عملنا من وقت لآخر تحت تأثير حالة مزاجية تعكس أحوالا خارجية تثير انزعاجنا . وكثير من كتبْ الإدارة تقول لنا بأنه يجب علينا أن نترك مشاكلنا على باب مكان العمل ، أو فى المنزل قبل مغادرتنا له ، وألا نجلبها معنا إلى مكان العمل . وأعتقد بأن هذا الاتجاه ساذج ، لأن قليلا من الناس هم من يستطيعون أن يبعدوا عن أذهانهم مشكلة شخصية ما ويمنعوها من التأثير على الكيفية التى يؤدون بها عملهم .

بيد أنه ما من شك فى أن بوسعك أن تقلل ، لأدنى حدّ ، من تأثير مشكلة ما على عملك . والخطوة الأولى فى هذا الصدد أن تعترف بأن شيئا ما يضايقك وأنه قد يؤثر على علاقتك مع زملائك فى العمل . فإذا ما استطعت أن تفعل ذلك فمن المحتمل أن تستطيع أن تتجنب أن تجعل من الآخرين ضحايا لمشكلتك الشخصية . وإذا ما كانت هناك مشكلة خارجية تثير انزعاجك وكان عليك أن تتعامل مع موظف فى حالة حرجة ، فإننى لا أجد خطأ فى أن تقول للموظف ، « اسمع ، إننى حقيقة لست فى أطيب مزاج اليوم .

فإذا ما بدوت متضايقا شيئا ما فآمل أن تغفر لى ذلك » . إن هذا النوع من الصراحة ينزل بردا وسلاما على نفس المرؤوس .

لاتفكر للحظة واحدة أن الآخرين ليست لديهم القدرة على الحكم على حالتك المزاجية . وأنك لتصبح أقل فعالية بإظهار تغيرات مزاجية مثيرة للانتباه . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن مرؤوسيك سيعلمون متى يتوقعون حدوث تلك التغييرات ، وماهى العلامات المنبئة بها ، وسيتجنبون التعامل معك عندما تكون فى أدنى حالات هذا التأرجح المزاجى . إذ سينتظرون حتى تكون فى الطرف الأعلى لحركة البندول المزاجى .

التحكم فى مشاعرك

ينبغي لك أن تبذل ما بوسعك لكى تكون معتدل الطبع . غير أننى لا أعتقد أن من حسن الأمور أن تكون من ذلك النوع من المدراء الذين لا ينزعجون لأى شىء . إننى أتحدث عن الشخص الذى لا يبدو عليه أبدا أنه يشعر بفرحة غامرة أو أسى شديد أو أى شىء ملحوظ . فلن يشعر الناس بالتآلف معك إذا ما اعتقدوا بأنك تكتم مشاعرك .

على أن الاحتفاظ بهدوء أعصابك طيلة الوقت مسألة أخرى . فهناك أسباب وجيهة للاحتفاظ بهدوء الأعصاب . فإذا ما استطعت أن تظل هادئا بثبات على الدوام ، حتى فى الحالات المضطربة ، فإن الأكثر احتمالا أن تفكر بوضوح وبذلك تكون فى وضع أفضل لتناول المشاكل الحادة . إلا أن من المهم أيضا أن تظهر مشاعرك بين الحين والآخر ، وإلا فإن الناس سيظنون أنك مدير آلى .

وكيما تكون مديرا بارزا ، فإنه يتعين عليك أن تهتم بالناس العاملين معك . ولا يعنى ذلك أن تتبع حيالهم نهجا مما يتبعه أصحاب الرسالات أو الاخصائيين الاجتماعيين ، ولكن إذا كنت تستمتع بصحبتهم وتحترم مشاعرهم ، فستكون أكثر فعالية بكثير فى أداء وظيفتك من المشرف الذى يكون له فى الأغلب توجه متعلق « بالأشياء » .

وهذه فى الحقيقة إحدى المشاكل التى تجرها الشركات على نفسها عندما تفترض أن أكثر العمال فعالية فى مجال ما هو المرء الذى ينبغى ترقيته إلى الإدارة . فقد يكون هذا العامل كفئا لأن له توجها متعلقا « بالأشياء » . ونقل مثل هؤلاء « الخبراء » إلى مجالات يشرفون فيها على آخرين لا يجعلهم تلقائيا ذوى توجه متعلق « بالناس » .

الفصل العاشر

تعيين الموظفين الجدد وتدريبهم

ربما تكون أساليب التعيين المختلفة من الكثرة بقدر ما يوجد من الشركات . وإذا ما حاولنا أن نغطى كافة الطرائق المتعددة ، فإننى لن أصل على الإطلاق إلى نهاية هذا الفصل ، فلنكتف إذن بذكر زوج من الافتراضات البسيطة . فلنقل إن إدارة شؤون الأفراد هى التى تقوم بعملية الفرز الأولية ، ولكن سلطة اتخاذ القرار النهائى تعود إليك فيما يتعلق بمن يعمل فى مجال مسؤوليتك .

استخدام الاختبارات

مع زيادة مشاركة السلطات الحكومية المركزية ، وأحيانا المحلية ، فى إجراءات التعيين ، فإن شركتك قد لاتجرى الكثير من الاختبارات للموظفين المرتقبين . وأعرف شركة ألغت جميع تلك الاختبارات . وعوضا عن ذلك ، فإنها تستخدم فقط ما أسميه *اختبارات ما بعد التعيين* كيما تفصل الناس فى وقت مبكر من اللعبة إذا ما لم يفوا بالمعايير المطلوبة .

وهذه الطريقة هى أغلى طرق الاختبارات التى يمكننى التفكير فيها . وأظن أنها رد فعل مفرط للانغماس الحكومى فى إجراءات التعيين . وقد يتزايد لجوء الشركات إلى هذه الطريقة مع تزايد مستويات إحباطها . وهى بذلك تجعل مشاكل الإدارة أكثر صعوبة ، ناهيك عن الضرر النفسى الذى يلحق بالذين يفصلون ولم يكن لهم من جريرة فى المقام الأول سوى أنهم قد عينوا .

وستتفاوت نوعية الموظفين المرتقبين إلى حد كبير . فعندما يكون معدل البطالة مرتفعا ، فإنك ستجد أن هناك اهتماما كبيرا بالوظيفة المعلنة وستجد عددا كبيرا من المتقدمين ممن تختار من بينهم . وسيكون الأمر على عكس ذلك عندما تكون معدلات البطالة منخفضة . إننى أعرف حالات كان الموظفون المتاحون فيها قليلين إلى درجة

تجعلك تفكر فى تعيين أى شخص يظهر أمامك . لذلك فستكون هناك عوامل قاهرة خارج سيطرتك . ونحن معنيون هنا بالحالات التى تستطيع أن تتحكم فيها .

وإذا ما كانت إدارة شؤون الأفراد لديكم تستخدم الاختبارات ، فانظر أولا فى أولئك الذين لديهم أهمية وثيقة للوظيفة المطلوب شغلها . فالجدارة فى الرياضيات قد لا تكون مهمة إذا ما كنت ستعين طابعا على الآلة الكاتبة أو شخصا للقيام بأعمال السكرتارية ؛ فالقدرة على هجاء الكلمات قد تكون أقرب للمطلوب .

عملية الفرز

والطريقة التى تبدأ بها الفرز هى أن تستعرض توصيف الوظيفة بشكل شامل . فبعض المدراء يخطئون عندما يريدون من المتقدم أن يكون أفضل من المتوسط فى جميع الاختبارات . وإذا ما اتبعت ذلك النهج فمن الممكن جدا أن تغفل عن شخص قد يؤدى لك عملا متميزا .

والمقابلة الشخصية التى تجريها مع الموظف المرتقب تعد اجتماعا « لتكوين الرأى » من الجانبين . فمن الطبيعى أن المتقدم يريد الحصول على الوظيفة ، ومن ثم فإنه سيقدم إليك إجابات محسوبة للفوز بقبولك .

لا توجه أسئلة صعبة من النوع الذى يحتمل ألا يستطيع المتقدم الاجابة عنه . وإليك بعض الأسئلة التى أظن أنه ينبغى لك أن تتجنبها :

« لماذا تريد العمل هنا ؟ »

« ما الذى يجعلك تظن أنك مؤهل للحصول على هذه الوظيفة ؟ »

« هل أنت مهتم بالحصول على هذه الوظيفة بسبب راتبها ؟ »

إن أسئلة بلهاء من هذا القبيل ستجعلك تبدو أسوأ من يجرى مقابلات شخصية . فيجب أن تجتهد فى جعل المتقدم للوظيفة يشعر بالراحة بحيث تستطيع إجراء المحادثة . فإنك تهدف إلى التعرف على المتقدم كشخص ، وذلك يعنى تجنب المجابهة وجها لوجه . وينبغى لك بالأحرى أن تدلى بأقوال ، أو توجه أسئلة ، تلطف من حدة المقابلة وتجعل من تجريها معه مسترخيا . وإذا تعين عليك أن توجه أسئلة صعبة ، فانتظر حتى تهدأ أعصاب الآخر بحيث لاتبدو أسئلة خشنة جدا . وفيما يلى نموذج لمقابلة شخصية مع متقدمة متخيلة لوظيفة تدعى السيدة فالنسيا .

« اننى أرى من الطلب المقدم منك يا سيدة فالنسيا أن إحدى هواياتك هى الرسم بالزيت . أنا نفسى كنت فى وقت من الأوقات أمارس الرسم بالزيت . كيف بدأت هواية الرسم بالزيت ؟ »

إن سؤالا من هذا القبيل يحقق أشياء عديدة . إنه يفيد بأن ثمة شيئا مشتركا بينكما . وستدفع السيدة فالنسيا إلى الحديث عن نفسها وعن اهتماماتها . وستجعلها تعلم أنك معنى بإخلاص بها بغض النظر عن الوظيفة ؛ أنك مهتم بها كشخص . ومن المهم أن تنمى هذا النوع من العلاقات . فإذا ما كانت هذه المرأة ستعمل عندك ، فإن هذا يعد بداية ما يمكن أن يكون سنوات من الصلة اليومية . وحتى لو لم تحصل على الوظيفة ، فإنها ستكن شعورا طيبا تجاهك وتجاه شركتك لأنك أبديت اهتماما مخلصا بها .

انها لفكرة طيبة أن تنفق عدة دقائق فى الحديث عن اهتمامات الموظف المرتقب قبل التطرق إلى المناقشة حول الوظيفة ذاتها . وعندما يحين وقت ذلك فى نهاية الأمر - وبافتراض أن لدى المتقدم حقيقة فرصة للحصول على الوظيفة - فيجوز أن تنظر فى اتباع النهج التالى :

سيدة فالنسيا ، قبل أن نبدأ فى الحديث بوجه خاص عن المنصب الذى تقدمت للحصول عليه ، أود أن أذكر لك القليل من الأشياء عن شركتنا . فحيث إنك ، فى الوقت الذى ننظر فيه فى أمرك ، تنظرين أيضا فى أمرنا ، فإننا نريد الإجابة عن أية أسئلة قد تعن لك عن شركتنا » . وبعد ذلك انطلق إلى إخبارها بعض الشىء عن الشركة . قل لها ما هى أغراضكم ، ولكن لا تنفق وقتا طويلا فى الإحصائيات . وإنما تحدث وقتا أطول عن علاقة الشركة بموظفيها . قل لها أى شىء يعتبر فريدا فى هذا المجال . إنك تريدها أن تشعر باتجاه طيب إزاء الشركة والذين يعملون فيها .

إن ما تحاول عمله هو تحديد مدى ما تحققه اتجاهات هذه المتقدمة مما تتوقعه من الشخص الذى تريده لهذا المنصب . وينبغى أن يكون بمقدورك خلال مسار هذه المحادثة أن تبت فى الاتجاهات . فهل المتقدمة توجه أسئلة عن العمل ، أو الفرص المتاحة للترقى ، أو الفرص التعليمية التى تتيحها الشركة ؟ أم هل تتبع الأسئلة مسارا ضيقا : ماهى ساعات العمل ؟ كم مقدار الإجازات التى سأحصل عليها ؟ وما مقدار الإجازات المرضية التى أحصل عليها كل شهر ؟

قد تطرح كافة هذه الأسئلة خلال اللقاء ، لكن ما يسأل عنه المتقدم أولا قد يعطيك فكرة عن اتجاهه . بيد أنه ينبغى لك الحرص على ألا تحدد أنت ترتيب الأسئلة . فخلال

المقابلة ، ستجيب فى النهاية عن كافة أسئلته . والفكرة هى ترك المناقشة تجرى فى أعنتها منذ بدء اللقاء بما يكفى لجعل أسئلة المتقدم تعطيك فكرة عن اتجاهاته .

ينبغى لك طرح جميع هذه الأسئلة فى المنظور الملائم . فإذا كان أول ما وجه من الأسئلة يتعلق بالجدول الزمنى للعمل وأنت تعرف أن لدى المتقدمة أطفالا فى سن المدرسة ، فربما تكون قد فكرت فيما تحتاجه بالنسبة لرعاية الأطفال . وفى هذه الحالة ، إذا كان السؤال التالى يتعلق بالعمل أو بإمكانات الترقى ، فمن المحتمل حينئذ أن تكون فى مواجهة شخص لايعتنى بالمنافع فقط .

ولا يعنى ذلك أن المنافع ليست بذات أهمية . إنها مهمة . غير أنه إذا ما استخدمت من يبدو أنهم لايهتمون إلا بما سيحصلون عليه وليس بما يستطيعون أن يسهموا به على الإطلاق ، أو أناسا ليسوا مهتمين على وجه الخصوص بمعرفة ما إذا كانت الوظيفة صعبة الأداء أم لا ، فإن ذلك سينعكس على أدائهم .

تأثير معدلات البطالة

وفيما يتعلق بمعدلات البطالة مرة ثانية ، فإذا كانت معدلات البطالة مرتفعة فى مدينتك ، فإنك ستحصل على أداء تمثيلى أفضل من الموظفين المرتقبين . (إذا كنت متلهفا للحصول على عمل مستقر وراتب مستقر ، فإنك ستقوم تقريبا بأداء أى عمل . كما أنك ستكون أكثر دهاء فى تزيين السبب الذى ينبغى أن تحصل على الوظيفة من أجله لمن يجرى اللقاء معك) .

كما سيصادفك ، مع ارتفاع معدلات البطالة ، مرشحون تفوق مؤهلاتهم ما هو مطلوب للوظيفة . وصراحة ، فإننى أكن مشاعر مختلطة إزاء هؤلاء الأشخاص . فأنا أتعاطف معهم بقوة فى مصاعبهم الراهنة ، غير أننى أدرك أيضا أنه ما إن تتفتح الفرص التى تيسر لهم الاستفادة من مؤهلاتهم فإنك تفقدهم .

فإذا كان بمقدورك أن تتوقع أنه ستتفتح فى شركتك فرص تناسب صاحب المؤهلات التى تفوق المطلوب للوظيفة ،فقد تستطيع الاحتفاظ به . ولا أعرف الكيفية التى تستطيع بها أن تتنبأ بتلك الحالة . وإذا كان المرشح المرتقب شديد التلهف على الحصول على الوظيفة ، فقد يكون أمينا تماما فى إعرابه عن نيته فى البقاء فى المنصب على أساس طويل الأجل . ولكن إذا كان المتقدم مهندسا مدربا يعمل فى وظيفة كتابية ، فإنه سيجد مشقة بالغة فى الشعور بالالتزام إزاء الشركة عندما تظهر وظيفة فى مكان آخر تسمح له بالعودة إلى مهنة الهندسة .

ولذلك فإذا ما قررت أن تستخدم أناسا من أصحاب المؤهلات التى تفوق المطلوب للوظيفة ، فضع خطتك على أساس أنك ستفقدهم . فالأمر بهذه البساطة ، إلا إذا كان الموظفون ممن يدعون *المستكينين إلى الدعة* .

المستكين إلى الدعة

إن المستكين إلى الدعة شخص لديه مؤهلات عالية ولكنه لا يحب مواجهة التحديات . وهناك الكثير منهم فى كل مكان ، إلا أن القليل جدا منهم يعترفون بهذه الحقيقة .

وإحدى المشاكل الرئيسية بالنسبة للمستكين إلى الدعة أن يقنعك بأنه يريد العمل بصدق فى وظيفة تبدو أقل من قدرته بكثير . وكثيرا ما يخيب سعيهم ، من حيث إنهم لا يستخدمون فى الوظائف التى يريدونها لأن مؤهلاتهم تفوق متطلباتها . وسرعان ما يكتشفون أن الوسيلة لمعالجة تلك المسألة ألا يذكروا جميع مؤهلاتهم فى الطلب المقدم منهم للحصول على الوظيفة . فالممرضة الحاصلة على ترخيص ولا تريد ممارسة التمريض قد لا تشير إلى ما لديها من تدريب فى هذا الميدان . وقد تختصر بيان مؤهلاتها لكى تناسب الوظيفة الكتابية التى تريد الحصول عليها . وبالمثل ، فالمدرس الذى لا يستطيع حقيقة أن يتحمل الأطفال الصغار فى جو الفصول الدراسية ، قد لا يذكر جميع مؤهلاته . وتصبح معالجة خبرات العمل السابقة المذكورة فى طلب التقدم للوظيفة أصعب لأن الشخص المدرب الذى يجرى استجوابه سيفطن إلى أى ثغرة فيه ويسدها . وهكذا فلو أن المدرس كان يريد حقيقة وظيفة « العامل المكلف بقص حشائش الحديقة » ، فإن الطلب المقدم منه سيظهره على أنه أحد أفراد « طاقم الصيانة » فى المدرسة وليس أحد أعضاء هيئة التدريس فيها .

وحيث أنك مهتم بالمضى قدما والقيام بإدارة أناس آخرين ، فقد تجد مشقة فى فهم متقدمين لهم هذا النوع من الشخصية . لاتبخسهم حقهم . فمن المؤكد أنهم ليسوا أغبياء . إنهم يبحثون عن عمل من منظور مختلف عن منظورك . والأمر لا يتعلق بمن هو المحق ومن المخطىء . فكل موقف يعتبر صحيحا بالنسبة لمن يعنيهم الأمر من الناس .

فذلك الحال يشبه حال طبيب أسنان من المستكينين إلى الدعة وقد بلغ الخامسة والأربعين من العمر وهو يكن احتقارا لذلك الشاب الذى كانه عندما قرر وهو فى التاسعة عشرة من عمره أن يقضى بقية حياته فى النظر إلى أفواه الناس وحشو أسنانهم . وهناك الكثيرون من التعساء الذين يعملون فى وظائف غير مناسبة ، وينبغى لنا أن نحترم المستكينين إلى الدعة لأن لديهم الشجاعة على تغيير أحوالهم . فالناس يقاومون التغيير ،

والجمع ما بين مقاومة التغيير ومعرفة أن التغيير ضرورى ، يفضى إلى صراع عاطفى داخلى . وأعتقد أن هذا ما يسميه الأطباء النفسيون بالتهرب ـ التهرب من الصراع : فأنت فى مأزق لأن عليك أن تختار ما بين بديلين كريهين ، لأنك إن لم تفعل شيئا فإنك تدمر نفسك حيا .

إن المستكين إلى الدعة يحاول أن يجد « ما هو الصواب بالنسبة لى » . وقد تكون الوظيفة التى يحصل عليها مؤقتة ؛ إنه عند مفترق طرق فى فترة من إعادة التقييم . وهو يبحث فى كثير من الأحيان عن وظيفة لا تلهيه عن بحثه . فالوظيفة ستتطلب منه الحد الأدنى من الاهتمام ، فتعطيه بذلك الحرية للتفكير ولترتيب الأمور . وكثيرا ما يسعى وراء وظيفة ذات طابع تكرارى يمكن القيام بها بدقة بدون أن يبذل جهدا ، مما يمكنه من ممارسة أحلام اليقظة . وما من شك فى أن هناك وظائف معينة فى شركتك تدفع بالمرء إلى الجنون فى ظرف ساعتين ، غير أن هناك من يستمتع بالقيام بهذه الوظائف ؛ إنه أمر يتعلق بالتلاؤم السليم .

العمل واللعب

إن كلمة *العمل* تحمل صورة سيئة لدى الكثير من الناس . فالعمل بالنسبة لهم شكل من أشكال العقوبة . وربما يعود ذلك إلى إخراج آدم وحواء من جنة عدن . فلو أنهما لم يخرجا منها ، لتعين عليهما أن يبحثا حتى الآن عن طريقة يشغلان بها نفسيهما ، إلا أن الأنشطة حينئذ تكون وفق الاختيار ، ومن ثم يظن بأنها من قبيل اللعب وليس العمل . فإذا كنت ألعب التنس كوسيلة للتعيش (وفى هذه الحالة فإننى سأموت جوعا لأنى لا أجيدها) ، فإن ذلك يعتبر عملا؛ ولكن إذا كنت أمارسه من باب الترفيه ، فإنه يعد لعبا . إلا أنه يظل نفس التنس . وربما لا يزيد الأمر عن كونه تمييزا بين حالتى الاضطرار والرغبة . وهذا هو السبب الذى يجعل أناسا ممن يتمتعون بالثراء عن غير طريق العمل ، يعملون رغم ذلك . فالأمر بالنسبة لهم حالة رغبة .

وصف الوظيفة

فلنرجع إلى المقابلة الشخصية التى تجريها مع الموظف المرتقب ، السيدة فالنسيا . ففى غضون حديثك معها حول الوظيفة ، قدم لها وصفا عنها بعبارات غير تقنية . استخدم عبارات تبين خبراتها أنها ستفهمها . فيبدو أن كل عمل يستحدث ألفاظه الخاصة به أو عباراته المختزلة التى يفهمها جميع الموظفين أصحاب الخبرة . وربما تكون هذه اللغة قد أصبحت جزءا من مفردات خطابك بشكل تلقائى بحيث يتعين عليك أن تقوم بجهد

واع لكى تتجنب استخدامها . وكثيرا ما تكون تلك اللغة الخاصة مثيرة لقلق الموظف الجديد .

وهذا الكلام الفارغ هو الذى يوجد لدىّ مشاعر مختلطة بشأن اطلاع المتقدم للوظيفة على توصيف الوظيفة . فلو أنه كان مكتوبا بجميع هذه الألفاظ الخاصة بالعمل ، فقد يكون من الأفضل أن تنتظر حتى يكون الموظف الجديد قد قضى بعض الوقت فى الوظيفة .

إتمام التعيين

إذا كنت تنظر فى أمر العديد من المتقدمين للوظيفة ، فاحرص على ألا تخدع أيا ممن لديهم فرصة للحصول عليها . فاذكر لهم بوضوح أنه يجرى النظر فى أمر العديد من المتقدمين لها . واذكر لهم أنك لن تقدم على الاختيار إلا بعد إجراء مقابلة شخصية مع جميع من لديهم فرصة فيها . لا تجعلهم أبدا يشعرون بالمرارة بالتلميح لهم ، « لاتتصل بنا ، فسنقوم نحن بالاتصال بك » . أخبرهم بالموعد الذى سيتخذ فيه القرار . وبعد ذلك تأكد من أنه قد تم الاتصال بهم هاتفيا فى ذلك اليوم وتم إخبارهم بالقرار .

وهناك طرائق كثيرة للتواصل مع الناس وأنا شخصيا أفضل أن تقوم إدارة شؤون الأفراد بالاتصال بجميع المرشحين هاتفيا وإبلاغهم بالقرار المتخذ . قد ترغب بالطبع فى إبلاغ الأخبار الطيبة بنفسك والاتصال هاتفيا بالشخص المختار . هذا النهج قد يجعلك شخصا أثيرا جدا لدى السيدة فالنسيا ، إلا أنه لن يضيف رصيدا كبيرا إلى صورتك عند العاملين فى إدارة شؤون الأفراد . إنهم يكونون حينئذ من يتولى العمل الكريه بينما تتولى أنت إبلاغ الأخبار الطيبة . فإذا كان يتعين عليهم أن يخبروا تسعة أشخاص بأنهم لم يحصلوا على الوظيفة ، فإن أقل ما تستطيع أن تعمله أن تترك لهم أيضا أن ينقلوا الأخبار الطيبة إلى الشخص العاشر .

حديث عن الاتجاهات

بعد اختيار أحد المتقدمين لكى يشغل الوظيفة ، ينبغى لك أن تجرى معه « حديثا عن الاتجاهات » . وسأقدم موجزا لما أتخيله بشأن الحديث عن الاتجاهات ؛ ومع أنك ستتوصل بعد فترة من الوقت إلى أسلوبك بهذا الشأن ، إلا أن الأفكار الأساسية ستظل على ما هى عليه .

« إن أحد أسباب اختيارك لهذا المنصب أنك أظهرت اتجاها من النوع الذى نعتبره أساسيا . لقد بيّن الطلب الذى تقدمت به والاختبارات التى اجتزتها أن لديك القدرة على

القيام بأعباء المنصب . إلا أن بوسع كثير من الناس أن يؤدوا مهام الوظيفة . غير أن كيفية قيامهم بهذه المهام هى التى تهمنا . إننا نؤمن بأن الفرق بين موظف متميز وآخر متوسط أمر يتعلق بالاتجاه . وستجد كلا النوعين من البشر فى هذه المنظمة . والاتجاه الذى نتحدث عنه يتمثل فى عدم انشغالك بما إذا كنت تقوم بما هو أكثر من نصيبك من العمل أم لا . إنه اتجاه مفعم بالاعتزاز بأداء مستوى عال من العمل . إنه اتجاه بالإحساس بالإنجاز عند نهاية اليوم . وهو الاتجاه الذى يقول لك بأنك ستستفيد بدرجة أكبر إذا ما استطعت أن تجد رضا فيما تقوم بأدائه . ونحن نعتقد بأنك أظهرت هذا النوع من الاتجاه ، وإذا ما قررنا ذلك بقدرتك على القيام بأعباء الوظيفة ، فلابد من أن ذلك سيجعلك إضافة بارزة إلى منظمتنا » .

والآن دعنا نحلل الأسباب التى تدعو إلى بعض هذه الأقوال فى تلك الخطبة القصيرة .

متى يكون احتمال تجاوب الموظف مع الأفكار المتعلقة بالوظيفة أكبر ؟ أظن أن ذلك يكون عند تعيينه وعندما يبدأ فى ممارسة الوظيفة .

وهل يحاول الناس بصفة عامة أن يرتقوا إلى الصورة التى يظنون أنك أخذتها عنهم ؟ أظن أنهم يفعلون ذلك .

وهل من الحتمى أن تجعل الموظف الجديد يعلم أن هناك أناسا فى المنظمة لا يتسامحون إزاء أمور معينة ؟ إن الأخبار السيئة ستصل إلى الموظف الجديد على أى حال ، وبأسرع مما قد تتوقع ؛ وصراحتك معه ستثلج قلبه .

وهل من الضار أن تشير على الموظفين الجدد بأنه ينبغى لهم أن يراودهم الشعور بالإنجاز فى نهاية اليوم ؟ لا أظن ذلك . وفى الحقيقة ، قد لا تخطر الفكرة على بالهم على الإطلاق ، أو بهذه السرعة ، إن لم تكن قد اقترحتها عليهم .

والوقت الذى تجرى فيه بالضبط حديثك عن الاتجاهات مع الموظف الجديد أمر يعود إلى ما تفضله شخصيا . أنا أفضل القيام به فى اليوم الذى يتم تعيينه فيه ، مع تعزيز الحديث فى اليوم الذى يبدأ فيه الموظف ممارسة الوظيفة . ويتعين أن يدور الحديث فى ذلك اليوم بالدرجة الأولى حول ما يشعر به الموظف من توتر عصبى فى اليوم الأول له فى العمل .

تتذكر أول يوم عمل لك مع شركة جديدة . من المحتمل أنك كنت عصبيا ومتوجسا . لقد كنت قلقا حول ما إذا كان زملاؤك فى العمل سيحبونك . أو ما إذا كنت أنت ستحبهم . وكنت قلقا حول ما إذا كنت تستطيع أن تلتقط بالسرعة الكافية التعليمات التى تلقى عليك . وكنت قلقا خشية أن تبدو غبيا .

موقفك من التدريب

يعتقد كثير من المدراء الجدد أنه يجب عليهم أن يعرفوا الكيفية التى تؤدى بها كل وظيفة تقع فى مجال مسؤولياتهم . وذلك كما لو أنهم يشعرون بأنه إذا ما ترك أحد الأشخاص المهمين العمل ، فقد يتعين عليهم أن يحلوا محله ويؤدوا المهمة بأنفسهم . فإن كنت تعتنق تلك الفلسفة وتصل بها إلى نهايتها المنطقية ، فيتعين حينئذ على المسئول التنفيذى الرئيسى للمنظمة أن يكون قادرا على أداء كل وظيفة فى الشركة . وهذه فكرة سخيفة بالطبع . وهى من السخف بمثل الاعتقاد بأنه ينبغى لرئيس الولايات المتحدة أن يكون قادرا على أداء كل مهمة فى الحكومة الاتحادية . فلا ينبغى للرئيس أن يكون قادرا حتى على أداء كل وظيفة فى البيت الأبيض . فلا يحتاج الأمر منك إلى أن تكون رئيس الطهاة لكى تتعرف على الدجاجة المتعفنة .

إنك تحتاج إلى أن تعرف ما الذى يتعين عمله ، وليس كيفية عمله بالضبط . ويتوقف الكثير على أى مستوى من المدراء أنت . فإن كنت ممن أسميه « المدير المؤدى » ، فأنت مسؤول عن أداء بعض العمل بنفسك وقيادة الآخرين فى القيام بنفس العمل . وفى ظروف من هذا القبيل ، ستعرف كيف تؤدى العملية .

بيد أنه إذا ما كان لديك خمسة وثلاثون شخصا يؤدون مهام شتى ، فإنك لن تعرف كيف تؤدى كل مهمة . ولكن سيكون لديك شخص ما آخر (بالإضافة إلى المشغّل الأساسى) يعرف كيفية القيام بها . والمسئول الادارى لمستشفى كبير لا يستطيع إجراء الجراحات ، ولكن هذا المسئول الإدارى يعرف العملية التى يضمن بها وجود الجراحين المهرة ضمن طاقم أطباء المستشفى والاحتفاظ بهم .

وكثير من المدراء الجدد يشعرون بعدم الارتياح بشأن ما لايستطيعون عمله . فلا تفعل ذلك . إنك ستتحمل مسئولية النتائج التى تحققها فى حدود سياسة الشركة . ولن تكون مسئولا عن تصحيح كافة الأخطاء المطبعية بنفسك .

ورغم أن هذا المفهوم قد يثير ذعرك فى البداية ، فإنك ستعتاده وستتعجب من كيف أمكنك التفكير فى عكس ذلك . سيكون رد فعلك الأولى كما يلى ، « علىّ أن أعرف كل ذلك بأسره » . فإن كانت العملية كبيرة ومتنوعة ، فمن المحتمل ألا تستطيع معرفتها بأكملها . فلا تستمر فى مسعاك .

تدريب الموظف الجديد

تعتبر التعليمات التى تعطى للموظفين فى اليوم الأول لهم فى العمل مضيعة للوقت

من أوجه كثيرة . فاليوم الأول يمثل فرصة للموظفين الجدد فى العمل للتعرف على الناس الذين سيعملون معهم ولمعرفة مكان دورات المياه . وينبغى لك أن تسمح لهم بقضاء اليوم الأول فى مجرد المشاهدة ثم يبدأون التدريب الفعلى فى اليوم الثانى . وكثير من العمال يعودون إلى منازلهم بعد انقضاء أول يوم فى العمل وهم يعانون من صداع سيىء أو آلام فى الظهر ـ نتيجة للتوتر العصبى دون شك .

وثمة فلسفات مختلفة بشأن الكيفية التى ينبغى تدريب شخص ما بها . وترى أكثر الفلسفات شيوعاً أنه ينبغى أن يقوم الموظف التارك للوظيفة بتدريب الموظف الجديد . واتباع هذه الفلسفة بشكل تلقائى يمكن أن يكون خطأ . إذ يتوقف كل شىء على الكيفية التى ترك بها الموظف وظيفته وعلى اتجاهاته .

مثال للطريقة الخاطئة

دعنى أقدم لك مثالا للطريقة الخاطئة لتدريب موظف جديد . ويدلل هذا المثال على أسوأ نوع رأيته بالمرة من الأحكام التى تبدى فى مثل هذه المواقف . فقد قرر مدير مكتب يضم العديد من رجال المبيعات وامرأة واحدة تقوم بأعمال كتابية بأنه ينبغى فصل الكاتبة لعدم كفاءتها . وأعطاها إنذارا بالفصل بعد أسبوعين ، ولكنه طلب منها أن تواصل العمل حتى ذلك الحين . وبعد ذلك قام بتعيين من ستحل محلها وطلب منها أن تدرب الموظفة الجديدة . وكانت نتيجة ذلك كابوسا لجميع من يعنيهم الأمر .

وليس فى ذلك ما يثير العجب ! فلو أن الشخص التارك لشركتك على درجة من الكفاءة تقل عن ١٠٠ فى المائة ، فيجب ألا تسمح له أبدا بأن يتولى التدريب . ومعظم الناس الذين يتقدمون باستقالاتهم « لايبدون أقل مبالاة » منذ ذلك الحين . وسيكون التدريب الذى يتولونه عرضيا وناقصا . وبالإضافة إلى ذلك ، فقد ينقلون جميع عاداتهم السيئة إلى الموظف الجديد . ومن الناحية الأخرى ، فعندما يخلو منصب لأن شاغل الوظيفة سيرقى ، فمن المحتمل أن يكون هذا الشخص أفضل من يتولى التدريب .

وبخصوص المدير الذى أراد من الموظفة المفصولة أن تدرب من حلت محلها ، فإنه شخصيا لم يكن يفهم الأعمال الكتابية . وكان من المستحيل عليه أن يقوم بتدريب الموظفة الجديدة بنفسه ـ فأى محاولة للقيام بذلك كانت ستكشف عن جهله ليس إلا . لذلك فقد ذهب إلى النقيض المستحيل لكى « يحفظ ستره » . وذلك فشل إدارى جسيم .

ولكن لا تسىء تأويل ما ذكرته بحيث يعنى أنه يجب على المدير أن يعرف شخصيا كيف تؤدى كل وظيفة فى المنظمة . فأنا لا أعنى ذلك على الإطلاق . بيد أنه كان هناك فى المثال الذى ضربته عملية كتابية واحدة فقط . فإن كان المدير لا يعرف هذه الوظيفة

الأولية ، فكيف يتأتى له أن يتولى الإدارة فعليا بأى حال من الأحوال ؟ والإجابة عن ذلك أنه لا يستطيع .

إدارة مكتب صغير

لقد سمعت عن حالات وقعت فى مكاتب صغيرة تعمل فيها سكرتيرة واحدة وزوج من الكتبة حيث يأخذ المدير اتجاها يقول « عليكم أن تتولوا جميع الأعمال الدورية والكتابية للمكتب . ولا يعنينى كيف تفعلون ذلك مادمتم تؤدون العمل وما دمتم تستطيعون أن تجدوا ما أبحث عنه » .

ولا أدرى كيف يمكن لك أن تدير مكتبا صغيرا بمثل هذه الطريقة . فكيف تقيس أداء مرؤوسيك ؟ وماهى مقاييسك المعيارية ؟ وكثيرا جدا ما يعمد الناس الذين يطلب منهم أن يعملوا وفقا لما يريحهم إلى جعل الاستغناء عنهم مستحيلا ، وكثيرا ما ينجحون فى ذلك .

ومن أسف أن هذا النوع من الأحوال يسود فى الكثير جدا من المكاتب الصغيرة . فيصبح الموظف الكتابى مديرا للمكتب ويستحدث نظما لا يمكن لأحد غيره أن يدرى كنهها . ويجب ألا يسمح بحدوث شىء من هذا القبيل . فيجب على المسئول التنفيذى فى المكتب الصغير أن يفهم نظام العمل ويجب أن يحظر استحداث أى نظام يعزز من استحالة الاستغناء عن المرؤوسين . فيجب أن يكون النظام المتبع هو نظام الشركة وليس النظام الذى يضعه الموظفون .

الحل : دليل العمل

تحل بعض الشركات هذه المشكلة بأن تضع دليلا للعمل يصف الواجبات الأساسية للعمل فى المكتب وكيفية أدائها . وتتناسب المناصب الكتابية الروتينية مع هذا الحل بأفضل مما تتناسب معه المهام الأكثر تعقيدا . فالأعمال التى تتطلب حسن التقدير لا يمكن اختزالها بسهولة إلى تعليمات بسيطة مكتوبة لأنه لايمكن توقع جميع الطوارىء التى قد تقابلها .

إن أدلة العمل لا غبار عليها إذا ظلت تلاحق الزمن . أما إذا لم يحدث ذلك ، فإنها تصبح عديمة الجدوى .

دور المدرب

قبل أن تجعل الموظف الجديد يبدأ دورة تدريبية ، ينبغى لك أن تتحدث مع المدرب

المرتقب . فلا ينبغى لك أبدا أن تجعل من الأمر مفاجأة ، بحيث تكون المرة الأولى التى يعلم فيها المدرب بالمهمة الموكلة إليه عندما تظهر أمامه وبصحبتك الموظف الجديد . وينبغى أن تجرى هذه المناقشة قبل وقت كاف جدا بما يسمح للمدرب أن يرتب جدوله الزمنى بحيث يمكن استيعاب عبء العمل المضاف . فقد يعنى ذلك إعادة توزيع واجبات المكتب أثناء فترة التدريب .

ويجب أن توجز للمدرب ما تريد منه أن يفعله . فإذا كنت تريد لليوم الأول ألا يكون رسمى الطابع ، فيتعين أن يعرف المدرب الكيفية التى تريد منه أن يدبر الأمر بها .

ويجب أن تواصل إبداء الاهتمام بالموظف الجديد . فينبغى لك أن تقوم بزيارة قصيرة له فى النصف الثاني من اليوم الأول لتسأل المدرب والمتدرب عن سير الأمور . إن ما تقوله ليس بذى أهمية ؛ فإبداؤك الاهتمام هو المهم .

والخطوة الأخرى التى أوصى بها هى إجراء حديث للمتابعة قرابة نهاية أول أسبوع للموظف الجديد فى العمل . لو أننى قمت بذلك لجعلته محادثة غير رسمية الطابع إلى حد كبير ؛ ولاستدعيت الموظف إلى مكتبى لهذا الغرض . ومرة ثانية ، فما يقال فى هذه المحادثة ليس بأهمية ما تبديه من اهتمام بصلاح أحوال الموظف الجديد .

بيد أنه ينبغى توجيه سؤالين إليه . فينبغى أن تعرف ما إذا كانت التعليمات التى وجهها إليه المدرب واضحة . كما ينبغى لك أيضا أن تعرف ما إن كان الموظف الجديد قد بدأ يستوعب جيدا أهداف الوظيفة .

بذور التحسن

كما أن هذا هو الوقت المناسب لغرس « *بذور التحسن* » . ويجوز أن تتخذ العملية شكل المحادثة التالية مع الموظف :

« إنك تجلب إلى هذه الوظيفة ، بوصفك شخصا جديدا عليها ، رؤية متعمقة جديدة عن المنصب قد لا تتوافر لبقيتنا . وبعد أن يمضى عليك بعض الوقت فيه فلن تستطيع أن تميز الأشجار من الغابة . إننى أحثك على توجيه أى أسئلة عما نفعله وعن السبب فى ذلك . إننا نحثك بعد أن حصلت على التدريب ، على التقدم بأى اقتراحات تتراءى لك لتحسين ما نقوم بعمله . إن كونك جديدا لا يعنى أن أفكارك لا محل لها . فما قد يبدو لك جليا كموظف جديد قد لا يبدو جليا لبقيتنا » .

والسبب فى التأكيد على عبارة « وبعد أن يمضى عليك بعض الوقت فيه » هو منع الموظفين الجدد من اقتراح تغييرات قبل أن يتفهموا ما يدور حولهم . فما قد يبدو كفكرة

جيدة فى وقت مبكر من التدريب قد يكون موضع تحفظ عندما تصبح طبيعة المنصب مفهومة بشكل أوضح .

ويجب أن يعرف كل من يعمل تحت رئاستك أنك تقوم بهذا النوع من التحسين بانتظام . وبهذه الطريقة فإنك تقلل من احتمال تجاوبهم بسلبية مع الأفكار الجديدة .

وسيكون لديك وفرة من المشاكل مع الناس الذين يدافعون عن أنفسهم بالقول « لقد كنا نعمل على هذه الشاكلة دوما » . ومثل هذه الحجة تكون يائسة عادة ؛ إنها تخبرك بلا مواربة أن الشخص الذى يستخدمها لايستطيع أن يتقدم بتفسير سليم لما يدعوه إلى القيام بشىء ما .

القيام بتعريف الوظيفة

من الأفكار الطيبة أن تعمد خلال فترة التدريب إلى تقسيم الوظيفة إلى أجزاء صغيرة وتدريس الواجبات واحدا بعد الآخر . إذ أنك تغامر عندما تبين للموظفين الجدد أبعاد الوظيفة بالكامل بأن تثقل عليهم فهمها . وينبغى لك بالطبع أن تشرح لهم أهداف الوظيفة أولا .

التغذية المرتدة

من المهم أن تستحدث طريقة للتغذية المرتدة تجعلك تعرف مدى حسن أداء المتدرب بعد أن يبدأ فى العمل بدون مساعدة من أحد . وينبغى أن يتسلم المتدرب الوظيفة من المدرب على أساس تدريجى مع اتقان لكل خطوة من العمل . وينبغى أن تطبق طريقة التغذية المرتدة على كل موظف . فينبغى استحداث النظام بشكل يجعلك تحاط علما دائما بالأداء غير المرضى قبل أن تحدث أضرار كبيرة . وهذه العملية حيوية لنجاحك كمدير ، إلا أنه لايمكن طرح خطوط توجيهية صارمة بشأن وضعها لأنها ستتفاوت حسب نوع العمل الذى تعمل فيه .

ويجب أن تأتى التغذية المرتدة من الداخل . فسماعك عن الأخطاء من عميل أو زبون متضجر يعنى أن الأمر قد تأخر بالفعل . فأنت تريد إصلاح المشكلة قبل أن تخرج المسألة من مجال مسؤوليتك .

مراقبة الجودة

إذا كان من الممكن استخدام إجراءات لمراقبة الجودة يشعر موظفوك بالارتباط بها ، فذلك أمر حسن . ولا تتوقع الكمال فذلك هدف غير واقعى . قرر ما هو هامش الخطأ

الذى يمكن تقبله فى مجال مسؤوليتك ، وبعد ذلك جاهد بروح الفريق لبلوغ هذا الهدف ثم تحسينه فى نهاية المطاف . ويجب أن يكون الهدف واقعيا إذا كنت تتوقع تعاونا من العاملين معك .

إن لاعب البيسبول الذى يصيب الهدف بنسبة ٢٥٠, ، يستطيع أن يبلى بلاء ممتازا فى الأندية الكبرى ؛ أما الذى يصيب هدفه بنسبة ٣٠٠, - أى يصيب الهدف فى كل ثلاث لعبات من عشرة - فإنه يعتبر اليوم نجم النجوم . وليس بوسعك أن تحيا على مثل هذه النسبة المئوية . إن من المشكوك فيه ، حسب نوع العمل الذى تشتغل فيه ، أن يكون بوسعك أن تستمر فى موقعك حتى بنسبة ١٠ فى المائة من الأخطاء . دعنا نستخدم نسبة أخطاء تبلغ ٥ فى المائة لدواعى المناقشة ، حتى وإن تكن غير واقعية بالنسبة للعمل الذى تشتغل فيه .

إن الأمر يقتضى تعريف الموظفين الجدد ما هو المتوقع منهم ما إن يبدؤوا فى القيام بالعمل وحدهم . فإذا كان هدفك النهائى بالنسبة لهم هو تحقيق الكفاءة بنسبة ٩٥ فى المائة ، فقد يفيدهم أن يعرفوا ما هى أهدافك المرحلية . فقد تتوقع منهم أن يعملوا بنسبة ٧٠ فى المائة من الكفاءة بعد ثلاثين يوما من العمل ، وبنسبة ٨٠ فى المائة من الكفاءة بعد ستين يوما ، وبنسبة ٩٥ فى المائة من الكفاءة بعد تسعين يوما . وسيتوقف ذلك على مدى صعوبة العمل . فكلما كانت الوظيفة أبسط ، كان بلوغ الهدف النهائى للجودة أسهل . ويتعين عليك أن تحدد هذا الجدول الزمنى وتجعل الموظف الجديد يعرفه .

وحتى عندما يتولى الموظفون الجدد القيام بمسؤولية العمل بأنفسهم ، فينبغى أن تجعل المدرب يراجع عملهم إلى أن تعتقد بأن العمل مقبول وأن فحص الجودة لم يعد أمرا حاسما .

ويجب تمحيص كل خطأ بعناية مع المتدرب . وينبغى للمدرب أن يشرح وجه الخطأ فيما تم ، وما كان ينبغى عمله ، وأسباب ذلك . وتصحيح الأخطاء فى أقرب وقت ممكن من أدائها مفيد لأن المتدرب ربما يستطيع تذكر السبب فى عمل شىء ما بهذه الطريقة بالذات . وبين الحين والآخر سيرتكب خطأ ما لا يستطيع المتدرب أن يجد له تفسيرا . ولن يكون هناك جدوى فى هذه الحالة من الإلحاح على الأمر .

انتهاء فترة التدريب

ينبغى تقديم بيان ختامى عن عملية التدريب . فيجب إنهاء فترة الاختبار فى وقت ما . ويكون ذلك فى معظم الشركات عادة بعد عدد معين من الأسابيع أو الأشهر . بيد

أننى أعتقد أنه ما إن يظهر المتدرب قدرة على العمل بدون مساعدة من أحد ، فإن الوقت قد يكون قد حان لإجراء مقابلة شخصية رسمية أخرى بينك وبين المتدرب . ويعد ذلك علامة على إتمام فترة من الحياة الوظيفية للموظف الجديد ، وينبغى إيلاء بعض الاهتمام بهذا الحدث . وكل ما تحتاج إلى عمله حقيقة هو أن تعرب عن رضاك بشأن التقدم المتحقق حتى ذلك الحين ، وأن تشير إلى أن الموظف سيعمل الآن على مسؤوليته ، وأن تبين أنه سيجرى من ذلك الحين رصد العمل من حيث النوع والكم معا .

الفصل الحادى عشر

« يا إلهى ، إننى لا أستطيع أن أفصل أحدا ! »

إذا كان ثمة لحظة ما تظل حية فى ذاكرة المدير إلى الأبد ، فإنها المرة الأولى التى يتعين عليه فيها أن يفصل أحد المرؤوسين . فإنها ليست بالمهمة التى تبعث على السرور . فإن كنت تستمتع بها فإننى حينئذ أتشكك فى قدرتك على تولى إدارة الناس .

إن فصل شخص ما يمكن أن يكون جارحا لطرفى المأساة . وإذا كنت قد قمت بواجبات وظيفتك على النحو السليم فإن هذا الحدث لن يكون مفاجئا للشخص الذى توشك البلطة أن تطيح برأسه .

ويعد الفصل المفاجىء أمرا خاطئا على الدوام تقريبا ، إلا فى الحالات التى يكون الموظف فيها غير أمين أو عنيفا . ولا تقدم أبدا على فصل شخص ما وأنت فى حالة غضب . ولاتتخذ أبدا مثل هذا العمل الجذرى بناء على نزوة ما . وعندما يدفعك مرؤوس ما إلى حالة عصبية وتشعر بالرغبة فى « أن تريه من هو الرئيس » ، فلا تستسلم لعواطفك . لأنك إن فعلت ذلك ، فإنك ستندم على فعلتك .

وقد يخطر لك وأنت تقرأ هذا الفصل أن بعض الناس لا يستأهلون الوقت والاعتبار الذى أوصى بهما . وقد تكون على حق ، ولكننى أومن بأن من الأفضل أن يخطىء المرء بعد تدبر مفرط عن أن يخطىء بعد استعجال مفرط . وفى حقيقة الأمر ، ينتهج بعض أصدقائى من رجال الإدارة فلسفة تقضى بعدم فصل أى مرؤوس أبدا إلى أن يتعجب كل من يعمل فى المكتب عما جعلهم لا يتخذون هذه الخطوة بالفعل .

تهيئة المجال للانفصال

إن توثيق أداء الموظف المثير للمتاعب أمر بالغ الأهمية . ويجب عليك بالطبع أن تحتفظ بسجلات من هذا القبيل عن كل موظفيك . وإذا كان لدى شركتك نظام رسمى لتقييم الأداء ، فإن ظهرك يكون مغطى على نحو واف .

والسجلات مهمة نظرا لأن المقاضاة بسبب فصل موظف ما أخذت تصبح أكثر شيوعا . وينبغى لك أن تسأل نفسك ، « إذا ما تعين علىّ أن أفعل ذلك ، فهل أستطيع أن أبرر فصله تماما ؟ » فإذا كان بوسعك أن تجيب بالإيجاب ، فإن هذا هو كل ما تحتاج إلي الانشغال به .

وكثير من المشرفين يتعذبون بشأن كل حالة يتعين عليهم أن يستغنوا فيها عن شخص ما . وأنا أفضل أن يبدى المشرف اهتماما كبيرا عن أن يكون قاسى الفؤاد كلية إزاء ذلك .

ولا تنشأ معظم حالات الفصل بين عشية وضحاها . وربما كنت محظوظا للغاية فى حياتى الإدارية ، غير أنه لم يتعين علىّ أبدا أن أفصل أى أحد لاشتباكه فى عراك وتحطيمه أنف امرىء ما . هذا النوع من الحالات ، جنبا إلى جنب مع ارتكاب الجرائم المكتبية كالسرقة ، لا يدخل بوضوح ضمن مفهومى عن « عدم الفصل المفاجىء » . فما من شك أن للشركة سياسة تغطى مثل تلك الحالات .

وأكثر أنواع التسريح المعتادة التى يحتمل أن تقابلها فى حياتك الوظيفية الإدارية تتعلق بسوء الأداء وعجز الموظف عن الالتزام بمعايير الشركة أو عدم استعداده لعمل ذلك . بعض الناس لن يستطيعوا أبدا أن يحسنوا أداء الوظيفة . قد يصلوا إلى مستوى أداء مرضٍ أثناء التدريب ، ولكنهم لا يتجاوزون تلك النقطة بالمرة إلى مستوى الأداء الذى تتطلبه الوظيفة .

لا ينبغى أن يكون الفصل أول ما يخطر إلى ذهنك من أفكار . فيجب أن تطمئن أولا إلى أن التدريب كان صحيحا وتم تفهمه بوضوح . فهل كان هناك أى نوع من الحواجز الشخصية بين المدرب والمتدرب أعاق تدفق المعلومات الوافية ؟ عد إلى اختبارات الكفاءة التى أجريت للموظف ، والطلب الذى تقدم به للحصول على الوظيفة ، وغير ذلك من البيانات الأولية الخاصة بتعيينه على أمل أن تكون قد أغفلت شيئا ما . ولا ينبغى لك أن تنظر فى إنهاء خدمة الموظف كحل محتمل إلا بعد أن تكون قد اقتنعت كلية بأنك أمام شخص أداؤه أقل من أن يكون مرضيا وأن الأمل قليل أو منعدم فى الوصول بأدائه إلى المستويات الملائمة .

هل حدث أن قيل للموظف الجديد أن أداءه لا يبلغ المستوى المتوقع منه ؟ من الواجب عليك أن تحيط العاملين معك علما بسير الأمور . ويشمل هذا أن تخبرهم ، متى كان أداؤهم جيدا ، بذلك . ويفترض الكثير جدا من المدراء أنه إذا لم يحصل الموظفون على تقارير أداء سيئة فإنهم سيعرفون أنهم يعملون على خير ما يرام . ولدىّ ما أسره إليك . إن هؤلاء الموظفين يعتقدون أنك « لا تهتم بهم قيد أنملة » . وأظن أنهم قد أصابوا كبد الحقيقة .

عمليات الاندماج وشراء الشركات

منذ منتصف السبعينات ونحن نشهد هجوما منقضا من عمليات الاندماج والتملك . وعادة ما يقال لكل أمرىء إن الشركة الجديدة لا تخطط لإدخال أيه تغييرات على أوضاع الموظفين ، ولكن التغييرات فى الموظفين تبدأ خلال ستة أشهر . فيحدث إعادة تنظيم ويفصل بعض الناس . وبعد تملك شركة ما لشركة أخرى يتدافع كل امرىء لحماية منصبه . وبعض الناس يحتفظون بمواقعهم والبعض الآخر يفشل فى ذلك . والذين لا ينجحون فى الاحتفاظ بمواقعهم ليسوا بالضرورة غير أكفاء . فقد يكونون يشغلون مناصب لها ما يماثلها فى الشركة الأم . وبعض الناس يفصلون لأنهم يشغلون موقعا عاليا جدا فى التنظيم أو لأن راتبهم مرتفع جداً .

وإذا ما وجدت نفسك وسط إحدى عمليات التملك تلك ، فلن يكون بوسعك إلا أن تأمل فى أن تكون الشركة الأم إنسانية النزعة . وإذا كان من الضرورى إخراج بعض الناس ، فينبغى القيام بذلك بطريقة تنطوى على إقرار بالمسؤولية إزاء هؤلاء البشر . ويعد الاستمرار فى صرف رواتبهم لفترة زمنية معقولة ، وتوفير مكان لهم فى المكتب ومساعدة من السكرتارية فى الوقت الذى يبحثون فيه عن موقع عمل جديد ، وتقديم المشورة الشخصية لهم ، من بين الطرائق المستخدمة لتخفيف حدة اللطمة .

ومن المشكوك فيه أن يكون لديك ، كمدير ، أى شىء جديد تقوله للموظفين عن عملية التملك . فقد تكلف بمسؤولية القيام بإخبار بعض الناس فى مجال عملك بأنه سيتم الاستغناء عنهم . بل وقد يحتمل أن يتعين عليك أن تختار من سيتم الاستغناء عنهم . فقد يقال لك أن تخفض موظفيك بنسبة ١٠ فى المائة أو تخفض تكلفة الرواتب بنسبة ٢٠ فى المائة . وتعتبر هذه القرارات صعبة.لأنه لا يكون لها صلة فى كثير من الأحيان بمستوى الأداء . وكل ما تستطيع أن تعمله أن تؤدى المهمة بطريقة إنسانية بقدر الإمكان . ويعرف الجميع أن تخفيض الموظفين ترتب على الاندماج ، ومن ثم فقد يمكنك أنت الآخر أن تربطه بذلك ؛ فإنه أمر يسمح على الأقل بإنقاذ ماء وجه الناس . فإن لم يكن بوسعهم أن ينقذوا وظائفهم فإن فى إنقاذ ماء الوجه بعض العزاء . واستخدم ما قد يكون لك من نفوذ لدى المنظمة لإيجاد بعض العون لهؤلاء الناس .

لم أكن من كبار المؤمنين بالأقدمية ـ فكم من الآثام التى ترتكب باسم « الوقت الذى قضى فى الدرجة » ـ ولكن إذا كان آخر من عين من الناس هم أول من يفصلون ، فعلى الأقل لن يشكو أحد منهم من أن فى هذا النظام عنصرا شخصيا .

الشعور الزائف بالتفوق

قد يكون هذا هو المكان المناسب كيما أشير إلى أن كثيرا جدا من المسؤولين التنفيذيين يعتقدون أنهم أذكى بكثير ممن يعملون تحت رئاستهم . وقد لا يكون ذلك صحيحا . وإذا كان لديك الاتجاه الذى يفيد بأن كلمة المرؤوس مرادفة للأدنى مكانة ، فإنك لا تكون مهيأ ، فى رأيى ، لتولى الإدارة . ومن أسف أن دوائر الأعمال مزدحمة بمسؤولين تنفيذيين ممن يفكرون بهذه الطريقة ، وأن نوعية قيادتهم تتضرر باستمرار من جراء ذلك . ولا أعرف كيف يمكن دفع مدراء من أصحاب هذا الاتجاه إلى التغيير ؛ وربما يكون السبيل الوحيد إلى ذلك تجربة بعض الفشل .

ويرتئى بعض رجال الإدارة أنه يتعين أن يكونوا أذكى من جميع مرؤوسيهم . ولن يفلح ذلك أبدا . فالمدير الناجح يكون على استعداد لتشغيل من هم أكفأ منه فى مجالات معينة . فمثل هؤلاء الناس سيسهلون عليك بالفعل أداءك لعملك ، ويساعدون فى إعدادك لترقيات إضافية .

اعطاء فرصة ثانية

من المهم عندما يكون أداء موظف ما لعمله غير مرضٍ أن توضح فى مناقشتك معه أنك تتوجه بحديثك إلى العمل وليس إلى الشخص . ولتجعل الموظف يعلم ، عند حد ما من المحادثة ، أن إنهاء الخدمة قد يحدث إن لم يكن باستطاعته الوفاء بمعايير الأداء . غير أنه لا يكفى أن تترك الأمر عند هذا الحد ، حدد للموظف هدفا يبلغه ، من حيث تحسين نوعية عمله والزمن الذى ينجز فيه هذا الهدف على حد سواء . ويتعين عليك أن تكون محددا فى حديثك . « إنك ترتكب الآن عشرة أخطاء فى المتوسط يوميا . ويتعين عليك أن تخفض هذا المتوسط إلى ثلاثة أخطاء كل يوم بنهاية أسبوعين من الآن » . إن كلامك المحدد الدقيق يخدم غرضا مزدوجا . فإذا ما أوفى الموظف بالهدف المطلوب ، فقد تكون فى الطريق إلى حل المشكلة وإعادة تدريب الموظف . وإذا قصر فى ذلك ، فستكون مستعدا لبدء عملية إنهاء الخدمة .

هل من المحتمل أن يستطيع هذا الموظف القيام بعمل آخر قد يكون متاحا فى الوقت الراهن فى مجال مسؤوليتك ؟ أو هل ـ لو خلت وظيفة فى الحسابات ـ يستطيع الموظف أن يسهم فى هذا العمل ؟ وهل الموقف القائم يعد من ذلك النوع الذى يكون الشخص قد استخدم فيه فى الوظيفة الخطأ ؟ وهل ستكسب الشركة أى شىء من وراء فصل شخص ما قد يكون مفيدا فى مكان آخر ؟ وهل سيشعر الموظف بحرج بالغ من جراء ما قد يبدو كفشل يحمل وصمته معه فى وظائفه المقبلة ؟ وهل شركتك كبيرة بشكل يكفى

لنقل الموظف إلى مكان آخر بدون أية وصمة ؟ إن الموظفين السابقين جزء من جمهور أى شركة . فهل تستطيع تولى الموقف بطريقة لا تستنفد رصيد شركتك من السمعة الطيبة ؟ ومع أن الموظف لن يحب أن يفصل ، فهل تستطيع تولى الإجراء بشكل يجعل الموظف يقر بأنه قد منح جميع الفرص ومن ثم يوافق على أنه لم يكن لديك أى خيار آخر فى الأمر ؟

ودعنى أحذرك عند هذه النقطة بالذات من التملص من الموقف بجبن وإلقاء اللوم على آخرين غامضين . « وعن نفسى ، فليست عشرة أخطاء فى اليوم بالأمر السيىء جدا ، إلا أنهم يقولون إنه يتعين علينا أن ننزل بعدد الأخطاء إلى ثلاثة ، وإلا فإنهم سيضطروننى إلى إخراجك من العمل » . إن ذلك يبين أنك مجرد دمية ، وأن شخصا آخر يتولى تحريك الخيوط ، وأنك لا رأى لك .

فيتعين عليك أن تسوى الأمر مع الموظف الذى لايرتقى إلى المستوى المطلوب. وإننى أعرف مدراء يعملون على تزويق جميع الأخبار السيئة إلى الحد الذى يجعل الموظف المتلقى لها يشعر بالإطراء لقيامه بعمل بارز بجلاء.

المرونة والاتساق

كما سيحتاج الأمر إلى فصل بعض من يعملون معك بسبب ضعف الانتظام فى الحضور. بيد أن الشركات لديها ضرب عريض جدا من برامج الإجازات المرضية بحيث يصعب مناقشة مستوى التغيب الذى يعتبر مقبولا. وأنا شخصيا لا ألقى بالا لبرامج الإجازات المرضية التى تسمح ، على سبيل المثال ، بيوم واحد من هذه الإجازات فى الشهر أو بما يصل مجموعه إلى اثنى عشر يوما فى السنة. فأنا أفضل طريقة تترك للمشرفين حرية التقدير وفقا لكل حالة على حدة. وعلى سبيل المثال ، يمكننى ألا أخصم لموظف جيد ومخلص أجر اليوم الذى تغيبه. كما أستطيع أن أقرر بأن موظفا سجل حضوره سيىء قد أساء استخدام الامتيازات ومن ثم يجب خصم أجر اليوم الذى تغيبه.

ومن المتفق عليه أن هذا النوع من البرامج أصعب فى تنفيذه من برنامج يقوم على قواعد صارمة. إذ يتعين عليك عند تقييمك لما تستحقه كل حالة أن يكون بمقدورك الدفاع عن قرارك.

ومن عيوب اتباع برنامج غير رسمى ما ينطوى عليه من مجازفة جسيمة بألا تتخذ القرارات بتساوق فى كل أنحاء الشركة. فقد يميل المسؤولون التنفيذيون الأسخياء إلى الصفح عن أى تغيب تقريبا ودفع أجر المتغيب ؛ وقد يكون مدراء آخرون أكثر صرامة

فيخصمون أجور أيام الغياب. وعدم وجود برنامج رسمى يعنى أنه يتعين أن يكون التواصل ما بين الإدارات والمدراء جيدا للغاية بما يكفل أن تنطبق نفس المعايير تقريبا فى كل أنحاء الشركة.

مأساة الفصل

لقد ناقشنا حتى الآن الأحداث التى تفضى إلى الفصل. واسمحوا لنا الآن أن نتحدث عن الفصل ذاته. وأنا أشير بذلك إلى عملية فصل تتحكم أنت فى توقيتها.

لقد كنت أفضل دائما أن ترفع الستارة عن المأساة فى وقت متأخر من بعد ظهر الجمعة (آخر يوم عمل فى الأسبوع). ففى الوقت الذى تنتهى فيه المأساة يكون جميع زملاء العامل المفصول قد غادروا العمل. وبذلك لايتعين على الموظف المفصول أن يتعرض لمهانة «لم حاجياته أمام الجمهور». كما يستطيع الموظف استخدام عطلة نهاية الأسبوع فى لم شتات نفسه والاستعداد للبحث عن عمل آخر ، والتقدم بطلب للحصول على تأمين البطالة ، أو عمل أى شىء آخر يتعين عمله.

وينبغى أن يعطى للموظف المفصول فى نهاية المقابلة الشخصية أى أموال مستحقة له حتى وقت الفصل ، فالتعرض للعقاب ضربة عاطفية فيها ما يكفى ، والتفكير فى الوقت الذى قد يصل فيه الشيك الأخير أمر يزيد من البؤس ليس إلا. وينبغى دفع مكافأة إنهاء الخدمة ـ إن كانت سياسة الشركة تقضى بذلك ـ فى نفس الوقت. كما ينبغى أن تحتسب الإجازات السنوية أو المرضية المستحقة فى ذلك التعويض.

ضع نفسك مكان الشخص الآخر. إنك لن تشعر بأن إنهاء الخدمة كان له ما يبرره تماما. وما لم تحصل على كل دولار تستحقه ، فمن المحتمل أن تتبادر إلى ذهنك فكرة ، «حسن ، أعتقد أن علىّ أن أتفق مع محامى لكى يأتنى بالنقود التى يدين بها لى هؤلاء الجبناء». ابعد هذه الأفكار عن ذهن الموظف المفصول بالاعتناء بكل تلك الأمور مقدما.

ومن المجاملات الأخرى التى أظن أنك مدين بها للموظف أن تحتفظ بنيتك فى فصله سرا بقدر الإمكان. وبالطبع سيتعين أن يعرف بذلك إدارتا شئون الأفراد والمرتبات. ولكن فيما عدا مناقشة المسألة مع من يلزم من رجال الإدارة ، ينبغى لك أن تعالج الأمر سرا.

ولا مناص من أن يكون المشهد الأخير من مأساة الفصل هو أكثرها إزعاجا للمشرف. لأنك ستواجه فى هذه المقابلة الشخصية المشحونة بالمشاعر إلى حد كبير ، الموظف المعنى وجها لوجه ، وسترغب فى إنهاء المسألة بأسرع ما يمكن.

ومن بين الطرق الطيبة لبدء المقابلة أن تستعرض ما حدث بإيجاز. لا تطل الحديث وتحوله إلى تعداد لكل ما ارتكبه الآخر من أخطاء. إننى أفضل شيئا من قبيل : «كما تعرف مما دار فى محادثتنا الماضية ، فإن لدينا معايير معينة لأداء الوظيفة يتعين الوفاء بها. وأظن أننا ننتهج طريقة للوصول إلى هذه المعايير على أساس منصف ومعقول. وكما ذكرت لك بين الحين والآخر طوال الأسابيع القليلة الماضية ، فإنك لم تستطع الوفاء بتلك المعايير. ولا أعتقد أن ذلك يرجع إلى نقص فيما تبذله من جهود. بيد أن تلك الجهود لم تفلح ، ولا أظن أن ذلك يعتبر مفاجأة لك. وسيتعين علينا أن ننهى خدمتك اعتبارا من اليوم. إننى آسف حقيقة لذلك. لقد كنت أريد لجهودك أن تفلح بقدر ما كنت تريده أنت. ولكن الأمر لم يتحقق له الفلاح ، وعلى ذلك فيتعين علينا أن نواجه الحقيقة. وهذا هو الشيك الأخير المستحق لك بما فى ذلك أجر شهر كمكافأة إنهاء خدمة زائد مقابل الإجازات السنوية والمرضية غير المستخدمة. وذلك يوفر لك استمرارا للدخل لوقت يكفيك للبحث عن عمل آخر».

وتستطيع أن تنوع من ملاحظاتك لتناسب كل حالة على حدة ، إلا أننى أظن أن الكلمات الآنفة تقول ما يتعين قوله. إنها لا تزوق الأخبار السيئة ؛ كما أننى لا أظن أنها فظة. فيتعين عليك أن تنتهى إلى قول يناسب الموقف ويكون مريحا لك.

وأعتقد أنه لم تعد ثمة شركات من تلك التى تفصل الموظفين بوضع إنذار فصل فى مظروف أجورهم. ففى رأيى أن ذلك إجراء غير إنسانى. إن بوسعى أن أتفهم ضرورة ذلك فى مصنع يجرى فيه فصل الآلاف من الناس بصفة مؤقتة. كما أستطيع أن أتفهم استخدام هذه الطريقة إذا ما كان مشروع الأعمال سيغلق كله وسيذهب الجميع إلى حال سبيلهم. ومثل تلك الأحوال لا علاقة لها بأداء الأفراد. وعندما يتم إخراج امرىء ما بسبب تقصيره فى الأداء أو عجزه عن مسايرة معايير الشركة ، فليس هناك من طريقة للقيام بذلك إلا على أساس المقابلة وجها لوجه. قد لا يفضل المدير المواجهة المباشرة ، إلا أن ذلك جزء من مسؤوليات الوظيفة ويجب التصدى له على الفور.

وعندما نفكر فى الأمر بإمعان فإنك ستدرك أن إبقاء موظف غير مرضٍ فى الوظيفة مسألة غير عادلة ، ليس فقط بالنسبة للشركة ، وإنما بالنسبة للموظف أيضا. فلا يوجد من يشعر بالراحة فى وظيفة لا يؤديها على وجه حسن.

وإننى لأتذكر موقفا حدث منذ عدة سنوات مضت حيث تبين أن الفصل كان أكبر معروف قدم على الإطلاق لشاب ما. فقد كان يحاول القيام بواجبات وظيفة محاسبية ولكنه لم يكن يتقن أسرارها. وبعد أن تم إخراجه من العمل قرر أن يواصل تعليمه. فالتحق بكلية للحقوق وهو يمارس اليوم مهنته بنجاح كبير.

وأنا أرى أن الناس يتجنبون كلمة *الفصل* بمثل ما يتجنبون استخدام كلمة *الموت* . فبدلا من كلمة يموت تجدهم يستخدمون عبارات من قبيل *رحل عن الحياة ، وانتقل إلى الرفيق الأعلى ، وانتقل إلى الحياة الأخرى* . وبدلا من كلمة *الفصل* يستخدمون *الاستبعاد والاستغناء والتسريح والصرف من الخدمة* .

وإليك فكرة أخيرة : يجب أن تكون متأكدا كل التأكد فى قرارة نفسك أن الفصل تم عن استحقاق. ويجب ان تكون واثقا من أنك كنت موضوعيا بقدر استطاعتك. وإذا ما كنت فى شك من ذلك فاستعن بمدير أكثر منك خبرة كمحكم. وبعد أن تتأكد من أنه يتعين عليك أن تفصل الموظف ، احرص على ألا يقع الأمر كمفاجأة. وتناول الأمر بطريقة مجاملة وإنسانية ورقيقة .

الباب الثالث

المدير كرجل إدارة ومستشار

الفصل الثانى عشر

علاقتك مع إدارة شؤون الأفراد

الاسم الشائع حاليا لوظيفة شؤون الأفراد هو *الموارد البشرية* . والأمر يبدو بالنسبة لى كما لو أن مسؤولى شؤون الأفراد يعملون فى شركة للتعدين ، ولكن ما أخشاه أن الاسم سيظل مستخدما لبعض الوقت . وأظن أن توسيع اللقب حدث لأن هذه الإدارة مسؤولة فى كثير من الشركات عن التدريب والتثقيف أيضا . وكثيرا ما تقوم هذه الإدارة بتنسيق برنامج مساعدة الموظفين .

وأرجو أن تتحملنى إذا ما واصلت تسمية هذه الوظيفة باسم إدارة شؤون الأفراد .

يتوقف مدى تفاعلك مع إدارة شؤون الأفراد فى شركتك على مدى حرية التصرف المسموحة لك فى عملية الاختيار . ففى كثير من الشركات تقوم إدارة شؤون الأفراد بالفرز الأولى للموظفين المرتقبين ، إلا أن القرار النهائى بشأن التعيين يترك للمدير المعنى بالأمر .

وفى اعتقادى أن عملية الاختيار بأكملها تتعزز لو أن الاختيار النهائى تم على المستوى التنفيذى . فإذا لم يكن للمدير رأى فى الشخص الذى يعين ولم يكن سعيدا باختياره ، فلن تكون للموظف الجديد نفس فرصة النجاح التى قد تتاح له إن كان الأمر على خلاف ذلك . ومن حسن الحظ أن معظم الشركات تسمح للإدارة التنفيذية بالقيام بالاختيار النهائى من بين عدة مرشحين مؤهلين لشغل الوظيفة .

ورغم أن من يعملون فى شؤون الأفراد يعتبرون أنفسهم خبراء فى اختيار الموظفين ، فإن رأيهم فيمن يكون أفضل المؤهلين للوظيفة ليس بذى أهمية إذا كان من اختاروه شخصا لا تريده . والكيفية التى تتفاعل بها مع توصيات العاملين فى شؤون الأفراد لها أهميتها . فيجب أن تأخذ توصياتهم بجدية . ويفترض فى ذلك أنهم سيفهمون خلال حديثهم معك ما تحتاج إليه الوظيفة . فإن لم يتفهموا ذلك ، فإنه يرجع إلى أنك لم تعطهم

المعلومات التى يحتاجون إليها . فليس بوسعهم أن يكونوا خبراء بشأن كل وظيفة فى الشركة ، حتى مع توافر الإمكانية لديهم للاطلاع على توصيف الوظائف . إنك تعتبر الخبير بشأن الوظائف الموجودة فى مجال مسؤوليتك ، ويتعين أن تعرف ما هو المطلوب .

كما أنك ستنشغل مع إدارة شؤون الأفراد فى الترقيات . فستحاول فى معظم الوقت أن ترقى موظفين يعملون تحت رئاستك ؛ ولكن عندما تبحث فى مجالات أخرى فى الشركة عن موظفين تحتاج إليهم ، فسيكون فى وسع العاملين فى شؤون الأفراد أن يساعدوك . وعلى سبيل المثال ، فإنهم يستطيعون أن يروك البيانات الأصلية التى جمعت عندما عين الشخص المعنى ، بما فى ذلك درجاته فى اختبار الصلاحية . وفى معظم الحالات ، فإنهم سيتشاورون مع الإدارة التى يعمل فيها من ترشحه للترقية وسيحصلون على معلومات مهمة قد لا تتحصل عليها بمفردك .

كما تتولى إدارة شؤون الأفراد فى بعض الشركات إدارة برنامج المزايا الاجتماعية للموظفين ، ولذلك فقد تذهب إليها بالنيابة عن المرؤوسين الذين يواجهون صعوبات مع بعض جوانب البرنامج .

وإذا لم يكن قد سبق لك تولى إدارة الناس من قبل ، فيمكن لشؤون الأفراد أن تكون معينا قويا لا ينضب بالنسبة لك . فتستطيع أن تذهب إليهم عادة للمشورة والاستشارة بشأن المشاكل الإشرافية التى لم يسبق لك أن واجهتها من قبل . كما أن إدارة شؤون الأفراد هى المكان المعتاد الذى يحتفظ فيه بالسجلات عن إدارة الناس .

وتتولى إدارة شؤون الأفراد فى كثير من الشركات تثقيف المدراء وتدريبهم . وحيث إن هذه الإدارة تخدم الشركة بأكملها ، فباستطاعتك فى كثير من الأحيان أن تتحدث مع شخص ما هناك عن « مشاكل الناس » التى قد تمانع فى مناقشتها مع رئيسك . ومن ثم فإن بوسعك أن تتطلع إلى قيام شؤون الأفراد بمساعدتك ، ليس فقط فى اختيار العاملين ، وإنما فى إدارتهم أيضا .

وأنا أعرف منظمات تستخدم شؤون الأفراد كمكان يستطيع الموظفون أن يذهبوا إليه بأى مشكلة لا يرغبون فى مناقشتها مع رؤسائهم . ويمكن أن تكون هذه خدمة ثمينة للموظفين وللشركة على حد سواء . ومن المأمول أن تكون إدارة شؤون الأفراد لديك قد دربت التدريب السليم على القيام بوظيفتها .

وينبغى أن تعطيك زيارة أو اثنتين لرئيس إدارة شؤون الأفراد مؤشرا على نوع المساعدة التى تستطيع أن تتوقعها منهم . ويتعين عليك أن تبنى علاقة عمل قوية مع كل فرد فى هذه الإدارة .

الفصل الثالث عشر

الولاء الشخصى والتنظيمى

يعتقد بعض الناس أنه يجب على المدير أن يكتسب ولاء الأفراد الذين يرأسهم . ولا أستطيع المحاجة فى هذا القول ، بيد أنه يخلق مشكلة للمدير المستجد : فما الذى يحدث حتى يجىء الوقت الذى يكتسب فيه هذا الولاء ؟

وأظن أن معظم المرؤوسين يمنحون ولاءهم للمدير الجديد ، وإن يكن بشكل مؤقت فى بداية الأمر ، إلى أن يظهر المدير إن كان يستحق الولاء أم لا يستحقه .

وقبل أن تخلص إلى أن الولاء يتدفق فى اتجاه واحد فقط ، دعنى أؤكد لك أنه يجب على المدير أن يكون مواليا أيضا للناس الذين يشرف عليهم . فيجب على الموظفين وعلى المدير أن يكتسبوا ولاء بعضهم البعض ، بافتراض أن الولاء سيكون مستحقا ومسوغا إلى أن يتضح أو يثبت العكس .

الولاء عفا عليه الزمن

من أسف أن الولاء فى دوائر الأعمال لم يعد خصلة شائعة . فهناك ميل متزايد إلى أن يشعر الناس بالولاء للمهنة أو حتى للرابطة أو الجماعة المهنية ، ولكن ليس للشركة التى تصدر شيك الراتب . ولن أستفيض فى الحديث عن هذه النزعة إلا أننى أحب أن أشاركك بعض الافتراضات بشأن الكيفية التى نشأ بها هذا الاتجاه .

أحد هذه الافتراضات أن المنافسة كانت شديدة أثناء الفترة السابقة التى سادت فيها العمالة الكاملة والطلب المرتفع على المهنيين المتميزين . ولم يتوقف الاستخدام عند باب مكتب التوظيف الموجود فى الجامعة أو الكلية . فقد كان الناس يتلقون بعد ذلك عقود عمل للمرة الثانية والثالثة ، بل وللمرة الرابعة فى بعض الأحيان . ولم يكن الاحتفاظ بالوظيفة فى فترة من العمالة الكاملة بالأمر الشديد الأهمية ، إذ كان يوجد على الدوام

وظائف بأكثر مما يتوافر من الناس المتميزين لشغلها . وإذا لم يتفتح أمامهم أى شيء مناسب من داخل الشركة بالسرعة التى يظنون أنه ينبغى أن يتفتح بها ، فإن هؤلاء المهنيين كانوا يتركون الشركة ببساطة إلى الشركة التى تعرض عليهم المنصب الذى يرتأون أنهم يستحقونه - وبراتب أعلى بكثير . ولم يأخذ الارتفاع الكبير فى الوظائف فى التباطؤ فى نهاية الأمر ، إلا بعد أن بدأ تخرج أعداد كبيرة جدا من هؤلاء الناس من الكليات والجامعات .

والعامل الثانى الذى أساء إلى الولاء للمنظمة هو ميل الشركات إلى استقدام أناس من خارجها . ونظريتى ، التى لم تثبت تماما ، بشأن السبب فى ذلك ، أن مثالب الناس الموجودين داخل الشركة بالفعل معروفة ، ولكن مثالب الشخص الجديد غير معروفة بعد . إن له هو الآخر مثالبه ، ولكن حيث إنها ليست واضحة فإنها لا تعد عاملا فى عملية الاختيار . وعندما يحين الوقت الذى تعرفها الشركة فيه يكون الوقت قد تأخر جدا . ولكى تتجنب الشركة أن يبدو قرار التعيين قرارا خاطئا ، فإنها تقنع نفسها بأنها اتخذت قرارا سليما فى هذا الشأن .

والعامل الثالث هو الخوف المرتبط بعمليات الاندماج وتخفيض الحجم والتملك . لقد اكتوى الناس بالنيران ؛ لقد دانوا بالولاء للملاك وللإدارة فلم يجنوا من وراء ذلك إلا أنهم بيعوا بأرخص ثمن جنبا إلى جنب مع الأثاث والمخزون و « الشهرة » . إن الدمج أو التملك لايختلف عن نقل حيازة الممتلكات أو بيع فريق للبيسبول إلى من يعرض أعلى سعر . فهل هناك ما يدهش فى أن يصاب الموظفون بالعصبية عندما تباع الشركة وتقول الإدارة الجديدة ، « إننا لا نخطط لأى تخفيض فى الموظفين . إننا سنحرص على أن يتم أى تخفيض فى العمالة عن طريق التقادم » ؟ .

إن العمل فى شركة ما لايعنى أنه قد حكم عليك بالبقاء فيها طيلة حياتك الطبيعية . ولكن الشركة تستحق ، طوال فترة وجودك فيها ، ولاءك إلى أن يحين الوقت الذى يثبت فيه أنها لا تستحقه .

والولاء سجية إنسانية محمودة . ولا يسعك أن تحجبه لمجرد أنه قد لا يلتفت إليه فى يوم من الأيام أو يقدر أو يبادل بمثله . إن ذلك يكون بمثل التخلى عن الأمانة لأن شخصا ما قد يغشك يوما ما . إن الصفات الحميدة مغنم فى حد ذاتها .

الولاء لرئيسك

ما الذى يعنيه أن تكن الولاء لرئيسك ؟ إنه يعنى أنك لا تنتقده أمام زملائك . إنه يعنى أنك لا تتعامل معه بوجهين ، فتبدى فى وجهه كل اللطف والابتهاج ، وبعد ذلك تسلقه بلسانك عندما تناقش أموره مع أصدقائك فى العمل .

وأحيانا ما توضع موضع الاختبار . فقد تصادف يوما عصيبا عارضا مع الرئيس . ومع ذلك فأنت أيضا لك أيامك السيئة ، وأنت تقدر لرئيسك تغاضيه عن تلك المناسبات النادرة .

إن من المغرى أن تفضفض بكل ما لديك عندما تختلف مع رئيسك . ولكن إذا ما هاجمته بشدة أمام أصدقائك أثناء تناول القهوة فى فترة الراحة ، فقد لا تستطيع إصلاح الضرر فى اليوم التالى عندما يزول عنك الغضب . فلن تستطيع ببساطة أن تسحب الأشياء البغيضة التى ذكرتها عنه . إنه أمر مشابه لما يحدث عندما تنشر صحيفة ما تكذيبا لقصة غير صحيحة ؛ فالناس الذين قرأوا الأصل نادرا ما يقرأون التكذيب . والقول البغيض لا يوازن بكلمة إطراء ؛ لأن طعم المرارة العالق يتخلف فترة أطول ، خاصة إذا كنت منفعلا عندما أقدمت عليه . وتذكر أن الملاحظات الإطرائية نادرا ما تذكر بنفس حدة النقد .

والإساءة إلى رئيسك بالكلام تسمح لمن هم أكثر تبصرا من بين موظفيك بالتساؤل ، « ماذا عساه يقوله عنى عندما لا أكون موجودا ؟ » ومن أوجه الخطر الأخرى ، أن شكايتك قد لا تبقى سرّا . وإذا ما استشهد أصدقاؤك أو موظفوك بكلامك ، فإن شكايتك قد تجد طريقها إلى رئيسك .

والولاء يتجاوز حدود مكان العمل أيضا . فلا تنتقد رئيسك بعيدا عن مكان العمل . فمثل هذه الأشياء ترتد آثارها على صاحبها .

الولاء لشركتك

ينبغى أن يكون الولاء للمنظمة متوافقا تماما مع ولائك لرئيسك ؛ فإن لم يكن كذلك فإنك حينئذ تواجه مشكلة جسيمة . فالناس الذين يذكرون اسم الشركة التى يعملون فيها بطريقة اعتذارية يعطون إشارات سلبية قوية . والناس الذين يعملون فقط من أجل الراتب ولايشعرون على الاطلاق بأى ولاء لأى أحد أو أى شىء ليسوا من المهنيين . غير أنك تعتبر ، من حيث كونك مديرا ، من المهنيين .

ولا أريد أن أوحى بأن جميع المنظمات تستحق الولاء . فالأمر بعيد عن ذلك . فبعضها لا يستحق ولاء أحد ، غير أننى أفترض أنك لن تعمل فى منظمة من هذا القبيل . فإذا كنت تعرف أن منظمة ما فى المجتمع الذى تعيش فيه تستغل موظفيها ، أو تستغفل عملاءها ، أو تعمل بالكاد فى حدود القانون ، فلا ينبغى لك ببساطة أن تعمل فيها . فإذا كنت جديدا على المدينة ، فإن أى مكتب محترم للتوظيف يستطيع أن يخبرك عن سمعة الشركات الرئيسية التى تبحث عن موظفين .

وما لم تكن تعمل فى واحدة من هذه الشركات القليلة المشكوك فى أمرها ، فدع الشركة تستفيد من ميزة الشك . فافترض أنها تستحق ولاءك حتى يثبت خلاف ذلك ؛ فأن تولى الثقة فى الآخرين لا يعنى أنك تتصف بالسذاجة . ومن ناحية أخرى ، لا تغمض عينيك عن أخطائها وتندفع فى ابداء ملاحظات إطراء مبالغ فيها لا يمكن لأحد أن يصدقها .

وبوسعك أن تساعد على جعل شركتك مكان عمل أفضل من خلال اتجاهاتك ذاتها . فإذا كنت تعتقد أن شركتك لديها أشخاصا ممتازين يعملون فيها ، فاذكر ذلك . فمع انتشار كلامك سينجذب أشخاص ممتازون آخرون إليها ، بما يترتب عليه من الارتقاء بنوعية العاملين فيها .

وينبغى تقديم الولاء بسرور . وأشك أن تجد ذلك مذكورا فى أى توصيف للوظيفة ، إلا أنه إحدى الخصال التى لا غنى عنها التى يمكن للمدير أن يجلبها معه إلى المنصب .

الفصل الرابع عشر

توصيف الوظائف ، وتقييم الأداء ، وإدارة الأجور

إن توصيف الوظائف ، وتقييم الأداء ، وإدارة الأجور من الوظائف القيمة التى تؤديها كل شركة ، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية . غير أنه إذا ما لم يتم تعريف من يتولون القيام بها بالغرض من هذه الوظائف على النحو الصحيح ، فمن الممكن أن تساء إدارتها بشكل جسيم .

ويتعين علينا أن نتحدث عن هذه الوظائف من وجهة النظر المفاهيمية . ومناقشة تفاصيل محددة ، مثل الأشكال المستخدمة فى هذا الصدد ، غير مجدية بسبب التفاوت الكبير فى النهوج الذى يوجد فيما بين الصناعات ، بل وفيما بين الشركات داخل فرادى الصناعات .

بل إن الشركات التى ليس لديها برنامج رسمى فى هذا الشأن تستخدم تلك الأساليب ـ وإن يكن بطريقة سيئة فى كثير من الأحيان . والأكثر احتمالا أن يتبع الطابع غير الرسمى فى الشركات الصغيرة التى يسيطر عليها أفراد العائلة أو شخص أو اثنين ممن يوجدون فى قمتها . فقد يشعر مثل هؤلاء الحكام المطلقين بأنهم منصفون وأن جميع موظفيهم راضون عن المعاملة العادلة التى يلقونها . وقد يكون الأمر كذلك حقيقة ، غير أن فرص حدوثه بعيدة جدا . فحتى بدون وجود برنامج رسمى ، فإن شخصا مسؤولا ما عليه أن يقرر ماهى الوظائف الأكثر أهمية من غيرها (تقييم الوظائف) ، ويصدر حكما عن مدى حسن عمل الناس (تقييم الأداء) ، ويقرر مقدار ما يدفع لكل موظف (إدارة الأجور) . لذلك فحتى لو كان الشعار المتبع هو « إننا جميعا مثل أسرة واحدة سعيدة ، وسأتخذ بوصفى الأب جميع القرارات على أساس ما يعتبر منصفا » ، فإن الشركة يكون لديها برنامج ما ـ مع كل تلك التحيزات الغريبة الأطوار التى قد يضفيها « الأب » عليه .

توصيف الوظائف

تستخدم شركات كثيرة توصيف الوظائف ، رغم أنها قد تطلق عليه اسما آخر . وينبغى عدم الخلط بين قائمة توصيف الوظائف وبين دليل العمل الذى لا يذكر فقط

ما يتعين عمله فى الوظيفة وإنما كيفية عمله بالضبط أيضا . فتوصيف الوظيفة يذكر بالأحرى ما الذى يتم القيام به .

وقد تقوم بعض الشركات بصياغة توصيف وظائفها ؛ وقد تعتمد شركات أخرى على خدمات الإدارة الاستشارية . وتتفاوت المعلومات المطلوبة من أجل توصيف الوظائف تفاوتا واسعا ، ولكن ثمة معلومات معينة تبدو شائعة فى معظم توصيف الوظائف . فعادة ما يبين توصيف الوظيفة النمطى ، بجانب ذكره لما يتم القيام به ، ماهية الخلفية التعليمية المطلوبة ، ومقدار الخبرة التى تحتاج إليها قبل أن يطلق على المتدرب فى المنصب شاغلا للمنصب كامل التدريب ، وماهى مسؤوليات المنصب المحددة التى يحاسب عليها شاغله ، وحدود المسؤولية الإشرافية .

وتتطلب بعض طرائق توصيف الوظائف أن تُذكر بالتفصيل أهداف معينة قصيرة الأجل وطويلة الأجل معا . ويغطى التوصيف فى كثير من الأحيان علاقة الشخص الذى يشغل الوظيفة بغيره من الموجودين فى المنظمة . وعلى سبيل المثال ، فما هو المنصب الذى يقدم إليه شاغل الوظيفة تقاريره ؟ ومع أى المناصب فى الشركة يتفاعل شاغل الوظيفة ؟ وقد يبين التوصيف أيضا ما إن كانت الوظيفة تتطلب الاتصال بالجمهور ، سواء بصفة شخصية أو عن طريق الهاتف . وقد تلعب جميع هذه العوامل دورا مهما فى تقييم الوظيفة وتقرير ما إذا كان المنصب يتلاءم مع التسلسل الوظيفى العام أم لا .

وستتاح لك الفرصة فى وقت ما لكتابة توصيف لوظيفة ما ، سواء لنفسك أو لمرؤوسيك . فبعض الشركات تسمح للمدراء بكتابة توصيف وظائفهم ذاتها ، وتطلب شركات أخرى أن يقوم بكتابة التوصيف المشرف المباشر على الوظيفة . وأعتقد أن من الأفضل أن يشترك فى كتابة توصيف الوظائف كل من الموظف والمشرف ، بحيث يكونان متفقين على ماهية الوظيفة . وربما أمكن تجنب قدر كبير من المعاناة الذهنية والأداء غير الفعال بهذه الطريقة .

وفيما يتعلق بكتابة التوصيف الفعلية ، فمن الأفضل عدم استخدام الكثير مما يرد فى صياغات التوصيف المعيارية . كما أن نفخ الوظيفة لجعلها تبدو مبهرة عادة ما يكون فى غير صالحك . لأنه إذا ما تعين أن تمر لجنة شطب بمحنة غربلة الحقائق من كل ما هو لغو ، فقد تنتهى إلى وضع الوظيفة فى مرتبة أدنى مما تستحقه .

بالطبع أنت تريد للوظيفة التى تدخل فى مجال مسؤوليتك - ولوظيفتك نفسها - أن تحتل مرتبة عالية فى المنظمة بقدر الإمكان ، إلا أنه يتعين أن تسوغ واجبات الوظيفة الفعلية ما تحتله من مرتبة . فلو كان من الممكن أن تتحدد أهمية الوظائف بالمبالغة فى كتابة مهامها ، فلن توجد حينئذ علاقة سليمة بين الوظائف القائمة فى المنظمة . فستكون أفضل

الوظائف هى تلك التى أفلح كاتب توصيفها فى تضخيمها بشكل بالغ . وذلك ليس فى صالح أى أحد ، لأنه مهما كانت براعتك فى التجميل ، فسيكون هناك دائما من يتفوق عليك فى ذلك . فالتزم بالحقائق !

تقييم الأداء

من الممكن أن يكون تقييم الأداء مسألة غير رسمية الطابع بمثل قولك لشخص ما ، « لقد قمت بعمل طيب » ، أو مسألة معقدة بمثل كتابة تقرير متكامل ، يتمم بمقابلة شخصية طويلة للمتابعة مع الموظف .

ومن الواضح أن كلا منا يود أن يعرف الكيفية التى يؤدى بها عمله . فسيقول موظف ما ، « إن العمل فى هذا المكتب مثل العمل فى الظلام » . وسيقول آخر ، « قد يكون العجوز الصخاب حول توافه الأمور صعب المراس ، غير أنك تعرف دائما مكان قدميك » . وهو يقصد بذلك المديح .

والنظام الرسمى لتقييم الأداء ـ على سبيل المثال ، التخطيط لإجراء اتصال أو اثنين مع الموظف كل سنة لغرض محدد هو مناقشة « الكيفية التى تؤدى بها عملك » ـ أفضل من الطريقة غير الرسمية التى كثيرا ما تماثل عدم القيام بأى شىء .

وبعض المدراء مقتنعون بأنهم يتواصلون بفعالية مع موظفيهم وأن هؤلاء الموظفين يعرفون بالضبط أين توجد مواقع أقدامهم . بيد أن إجراء مقابلة شخصية مع الموظفين ستبين أن التواصل واحد من كبرى الحاجات التى يشعرون بها .

ولا يزال الكثير جدا من المدراء يتسلحون إزاء دورهم الإشرافى بشعار « إن لم يسمعوا منى شيئا فسيعلمون أنهم يقومون بعملهم على ما يرام » . وهذا لا يفى بالمرام . وكثيرا جدا ما يتجنب المدراء فى قمة السلم الوظيفى مناقشة جميع أشكال الأداء فيما عدا ما يتطلب إجراء طارئا . إنهم يرتؤون أن تقييم الأداء ضرورى مع القواعد ، أما أعضاء الفريق التنفيذى فإنهم أعلى من ذلك . والمنطق وراء ذلك أن من الواضح أن هؤلاء المسؤولين يمسكون بمقاليد الموقف ومقاليد أنفسهم ولا يحتاجون إلى أن يقال لهم شيئا عن الكيفية التى يعملون بها . والعكس صحيح تماما . فكثيرا ما يكون أعضاء الفريق التنفيذى أحوج ما يكونون إلى أن يقال لهم شيئا عن الطريقة التى ينظر بها رؤساؤهم إلى أدائهم .

استمارة التقييم

ينبغى تصميم النظام الرسمى بطريقة تجعله يأخذ فى اعتباره أكبر عدد ممكن من عناصر الوظيفة . وينبغى إجبار المدير على إبداء حكم ما على كل عنصر مهم . ويعنى ذلك قبل كل شىء أنه يجب على المدير أن يكون عليما بالوظيفة والأداء . وهذا هو السبب الذى يستلزم أن يتم التقييم على أوثق مستوى ممكن من الوظيفة التى يجرى تقييمها . فالمدير الذى يعلو المنصب المقصود بالتقييم بثلاثة مستويات لا يستطيع الحكم عليه بشكل جيد مثلما يستطيعه المدير الذى لديه اتصال يومى بالموظف موضع التقييم . ومن الممكن أن تقوم الإدارة الأعلى مستوى باستعراض التقييم ، إلا أنه يكون أدق إذا ما تولاه شخص ما على صلة يومية بالوظيفة .

وإليك بعض البنود التى ترد فى استمارة تقييم الأداء النمطية . ومن الجائز أن تقدر درجات تتراوح بين ثلاث وعشر لكفاءة الأداء فى كل فئة ، على أن يكون الحد الأقصى « غير مرضٍ » من ناحية و « متميز » من ناحية أخرى .

* مستويات الحجم أو الإنتاج
* الشمول
* الدقة
* المبادرة أو الاتجاه
* القدرة على التعلم
* التعاون
* المواظبة فى الحضور ومراعاة المواعيد

وربما تستطيع التفكير فى عوامل أخرى تنطبق على مجال عملك يتعين إدراجها فى الاستمارة . وقد تستخدم بعض النظم مرجحا عدديا لكل عامل من العوامل ، حتى تصل إلى الترتيب النهائى الذى يعطى للموظف . وتصبح الاستمارة بأكملها جزءا من الملف الشخصى للموظف . ويجوز أن يكون مخطط الترتيب شيئا على شاكلة ما يلى إلى حد ما :

من ٨٠ *إلى* ١٠٠ نقطة :	متميز
من ٦٠ *إلى* ٨٠ نقطة :	جدير بالثناء
من ٥٠ *إلى* ٦٠ نقطة :	لا بأس
من ٤٠ *إلى* ٥٠ نقطة :	فى حاجة إلى التحسن
أقل من ٤٠ نقطة :	غير مرضٍ

ويمكن أن تكون النطاقات أضيق من ذلك إذا كان نظامك مصمما على هذه الشاكلة . فبعض الشركات قد تعتبر ما يقل عن ٧٠ نقطة غير مرضٍ .

المقابلة الشخصية

يصبح إجراء مقابلة شخصية مع الموظف بشأن تقييم الأداء مسألة حاسمة . وينبغي أن تخطط لإجرائها فى وقت لا تكون فيه على عجلة من أمرك ولا يكون من المحتمل أن يقطع عليكما المقابلة أى شيء . اسمح لنفسك بأكبر وقت يتطلبه الأمر لتغطية جميع أوجه المهمة . وأجب عن جميع الأسئلة . وأنصت لكل ما يريد الموظف أن يقوله . فقد يكون لاستعدادك للإصغاء إلى مرؤوسك من الأهمية ما للمناقشة ذاتها . فالموظفون معتادون جدا على التعامل مع مدراء يتصرفون كما لو أن كل شيء يعد حالة طارئة ، بحيث أنهم قد يشعرون بالارتباك عندما يتاح لهم الوقت للحديث إلى رؤسائهم عن أحلامهم وتطلعاتهم .

إن المحادثة مع مرؤوسك مهمة إلى درجة أنه ينبغى لك أن تصدر الأمر إلى سكرتيرتك بأن تعلق جميع مكالماتك الهاتفية . وينبغى أن يشمل ذلك حتى المكالمات المتلقاة من رئيس الشركة . وبالطبع من الممكن مقاطعة أى شخص فى أى منظمة فى الحالات الطارئة ، ولكن ينبغى ألا تقبل مكالمات هاتفية ذات طابع روتينى . فإن من المربك تماما أن تأخذ فى إخبار الطرف الآخر عن طموحاتك ومشاعرك فإذا بالآخر يقطع تسلسل الحديث بتلقيه لمكالمة هاتفية .

إننا عبيد للهاتف إلى درجة من الصعب فهمها . فكم من المرات كنت فيها قد غادرت باب المنزل ثم إذا بك تهرع عائدا إلى الداخل لكى ترد على الهاتف لتفاجأ بأن الطالب أحد مندوبى المبيعات فى متجر ما ؟ هناك إلى حد ما نوع من الإلحاح فى جرس الهاتف الذى يرن بحيث يتطلب منك أن ترد عليه .

ولقد قرأت ذات مرة عن رجل مسن كان لديه ما أعتبره موقفا مثاليا إزاء الهاتف . فذات مساء وبينما كان يتجاذب أطراف الحديث مع جار له عبر السور الخلفى لمنزله ، تناهى إلى سمعهما صوت رنين هاتفه داخل المنزل . وتجاهل الرجل بهدوء الرنين المتواصل إلى أن لم يعد بمقدور جاره التحمل بأكثر من ذلك فقال برنة ضيق ، « ألن ترد على هذه المكالمة الهاتفية ؟ » فأجاب الرجل قائلا ، « لا ، لقد ركبت هذا الهاتف من أجل راحتى » . وفى الحقيقة فإن هذا هو الموقف الصحيح الذى يبدو أنه يتعين اتخاذه إزاء اختراع السيد بيل .

فلنعد إلى المقابلة الشخصية التي تجريها من أجل تقييم الأداء . ينبغي أن توجه دفة الحديث ، غير أنه لا ينبغي لك أن تهيمن عليه . من المؤكد أن لديك رسالة تريد توصيلها . إنك تريد فحص كل عامل من عوامل تقييم الأداء مع مرؤوسك . وأنت تريد الإفصاح عما تعتبره نقاط القوة فى أداء مرؤوسك لعمله وعن المجالات التى تحتاج إلى بعض التحسين . ونادرا ما تلقى اختلافا بشأن المجالات التى تعينها بوصفها نقاط قوة . ولكن من المحتمل أن تواجه اختلافا عندما تبدأ فى مناقشة نقاط الضعف . وهذه هى النقطة التى يتعين عليك أن تسمح عندها للموظفين بالإعراب عن مشاعرهم .

هل لديك وثائق تبين مواطن ضعف الموظف ، والمواطن المحتاجة إلى التحسين ؟ إن رأيك يكون أقوى إذا ما كان مزودا بدليل قاطع . وسجلات الإنتاج أو الجودة أكثر إقناعا من تخمين المدير . وعندما تواجه بعدم موافقة المرؤوس ، فإن هذا الاختلاف فى الرأى له أهميته وينبغي مناقشته . فمن الممكن أن تكون على خطأ ، ولكنك لن تكون كذلك إذا أمكن توثيق الحقائق .

وقد مررت بتجربة ذات مرة كانت ذات عون كبير لى فى جعل الموظفين العاملين معى يفهمون تقييم الأداء . فقبل أن أتهيأ لإصدار الأحكام كما لو كنت سليمان الحكيم ، أعطيت لجميع أفراد طاقم العمل التابع لى استمارة فارغة وطلبت منهم أن يقيموا أداءهم . وبعد ذلك قارنا تقييمهم مع تقييمى ؛ وكان تقديرهم لدرجات الأداء أقل من تقديرى فيما عدا حالة واحدة فقط . ولم يكن السبب فى ذلك أننى سخى فى منح الدرجات . وقد استطعنا حينئذ أن نناقش وجهات نظرنا بشأن كل عامل من عوامل التقدير . وتعلموا الكثير عن تقييم الأداء من هذه التجربة ، إلا أننى تعلمت قدرا أكبر عن الناس الذين أقوم بإدارتهم .

إن كثيرا من القادة يدققون فى ابراز المجالات التى ينبغى للموظف أن يظهر تحسينا فيها ، ولكنهم لن يصلوا فى ذلك إلى الحد الكافى ، فإن كانوا سيذكرون للموظف أين يعتبر أداء العمل أقل من المتوقع ، فإنه يجب عليهم حينئذ أن يخبروه أيضا *بالكيفية* التى يمكنه أن يحسنه بها . ويحتاج ذلك إلى أن يكون موضع تفكير متعمق وبكثير من التفصيل قبل إجراء المقابلة الشخصية .

جدول الأعمال

ويصل بنا ذلك إلى عملية التحضير التى أعتقد أنها ضرورية لنجاح مقابلة تقييم الأداء . فينبغى أن تجلس مع نفسك وتقرر ما هى النقاط التى تريد أن تغطيها فى حديثك . بل يجوز أن تعد قائمة موجزة بما تريد أن تناقشه . ومن الممكن أن تدفع استمارة تقييم

الأداء التى تستخدمها شركتك بجميع الأفكار الملائمة إلى ذهنك . بيد أنه يجب عليك أن تتوقع بأنها قد لا تفعل ذلك . وستبدو أبلها تماما إذا ما فشلت فى تغطية جميع الأسس واضطررت إلى أن تطلب من الموظف أن يحضر إلى مكتبك فى يوم لاحق لاستعراض بعض النقاط المهمة التى نسيتها .

وأنا أوصيك بأن تقوم فعلا بعمل قائمة بالبنود المهمة التى ينبغى أن تغطيها . وإليك بعض الاسئلة التى قد تسألها لنفسك وأنت تعد القائمة :

* ما هى مجالات أداء هذا الموظف أو اتجاهاته التى ينبغى ذكرها ؟
* ما هى المجالات التى لم تغط فى تقييم الأداء وأحتاج إلى ذكرها ؟
* ما هى تلك البنود ذات الأهمية الشخصية المتعلقة بهذا الموظف والتى ينبغى أن أثيرها ؟
* ما هى الأسئلة التى ينبغى أن أوجهها إلى هذا الموظف والتى يحتمل أن تولد بعض الحديث والأفكار حول العمل ؟
* كيف لى أن أساعد هذا الموظف على القيام بعمل أفضل ؟ وما هى المجالات التى يجد فيها هذا الموظف دافعا ذاتيا على العمل ؟
* كيف أستطيع أن أجعل هذا الموظف يعرف أننى أهتم به شخصيا وليس بما يؤديه من عمل فحسب ؟
* وإلى أى حد يتلاءم هذا الموظف مع خطط الشركة فى المستقبل ؟ وهل هذا الشخص صالح للترقى ؟ وما الذى أستطيع أن أفعله لمساعدته ؟

وأنا متأكد من أنك ستدرك المقصود من نوع الاختبار الذاتى الذى ينبغى لك أن تمر به قبل بدء الجلسة مع الموظف . إن قضاء دقائق قليلة فى التحضير قبل بدء المحادثة سيزيد من نسبة نجاح المقابلة التى ستجريها لتقييم الأداء إلى حد كبير .

الموظف المُرْضى

يعد كثير من المدراء بشكل دقيق جدا للمقابلة الشخصية التى يجرونها مع موظف يمثل مشكلة . فهم يعرفون أن المقابلة قد تنجرف إلى مزالق وأن من الأفضل لهم أن يعملوا على حماية خطوطهم الجانبية . وينبغى لك أن تكون دقيقا بمثل هذا النحو فى الإعداد للمقابلة الشخصية مع الموظف المُرْضى . ففى بعض الأحيان تفاجأ بالموظف المتميز الذى يحول المحادثة التى ظننت أنها ستتصف بكل « الحلاوة والخفة » إلى عركة مريرة حقيقية على رؤوس الأشهاد .

وبعد أن تقضى مزيدا من السنوات فى الإدارة ستجد أن الموظف المُرْضى يستخدم المقابلة الشخصية بصفة عامة للفضفضة ببعض المشاكل التى تقيحت . وتتفاوت المشاكل بحسب الأحوال . وإليك بعض النماذج :

« إننى لا أتقدم فى مكانى بالسرعة الكافية » .

« إن راتبى لا يتناسب مع ما أقوم به من عمل » .

« إن زملائى فى العمل لا يؤدون عملهم بالمستوى المطلوب » .

« إنك كمدير لا تولى اهتماما كافيا للمرؤوسين الذين ينجزون عملهم » .

« إن حسن الأداء لا يحظى بالتقدير أو الاعتراف » .

وينبغى لك أن ترحب بتلك المدخلات من موظفيك المُرضيين ، حتى لو كنت تجازف بسماع ما لاتريد سماعه . دعنا نواجه الأمر ، فكثير من الموظفين يخبرونك فقط بما يظنون أنك تريد سماعه ؛ غير أن قلة نادرة وقيمة سيكونون ممن يصدقون القول ، وهؤلاء هم الذين يجب أن تصغى لهم بعناية . لا تسقط فى متلازمة « اقتل الرسول » . فرغم أن الأخبار التى يحملها اليك الرسول تصيبك بالتعاسة ، فالخطأ فى ذلك لا يرجع إلى الرسول ؛ ومعاقبة حامل الخبر لن تغير من حقيقة الرسالة التى حملها . قد يكون الجهل نعمة ، ولكنه يمكن أن يكون مهلكا فى الحياة الوظيفية للمدراء .

ويجوز بالطبع ألا تعكس المعلومات التى تتلقاها الحقائق بالضبط . ولكن حتى على الرغم من أنك تتلقاها من خلال مرشح حاملها إليك ، فإن ذلك لا يقلل من قيمتها بالمرة . لقد مضى عليك فى منصبك وقت طويل يكفى لكى تعلم كيف تفرز ما هو مهم مما هو محاولة لجذب الأنظار . فإذا كان الموظف المُرضى يعتقد أنه مهم بما يكفى لكى يسترعى إليه انتباهك ، فيتعين عليك إذن أن تستمع إليه . وإلى جانب ذلك ، فمن المؤكد أن هذا المرؤوس يعلم أنك تفضل مقابلة خالية من المتاعب عن واحدة مليئة بالمشاكل ، لذلك فإنك تعرف أن المسألة ما كانت لتثار لولا أن الموظف لديه مشاعر قوية إزاءها .

ومن الممكن أن يقع فى طريقك بين الحين والآخر شخص مشاغب مثير للمشاكل ، غير أن مثل هؤلاء الناس عادة ما لايكونون من موظفيك المُرضيين جدا .

سياسة الباب المفتوح

« إن بابى مفتوح على الدوام » . كم مرة قلت ذلك بنفسك ؟ إن الموظفين لن يحتاجوا إلى وقت طويل لكى يكتشفوا ما يعنيه هذا القول حقا .

« إن بابى مفتوح على الدوام ، مادمت لا تأتى إلى هنا لتخبرنى عن أية مشكلة جديدة » . هذا معنى من المعانى المحتملة . « إن بابى مفتوح على الدوام ، ولكن لا تأتى

إلى هنا لتتحدث عن النقود أو عن وظيفة أفضل » . وذلك معنى آخر . « إن بابى مفتوح على الدوام ، ولكننى لا أريد أن أستمع إلى مشاكلك الشخصية » . إن موظفيك يعرفون ما الذى تعنيه حقيقة أو سرعان ما يدركون ذلك .

فينبغى لمقابلتك التى تجريها لتقييم الأداء أن تشجع مرؤوسيك على أن يقولوا أى شىء يخطر على بالهم . فكلما كان التواصل بينكم مفتوحا ، كانت الفرصة أفضل لقيام علاقة عمل مريحة بينكما .

إدارة الأجور

ينبغى أن يكون من الجلى تماما أن توصيف الوظائف ، وتقييم الأداء ، وإدارة الأجور تتوافق كلها فى خطة شاملة واحدة . فإنها مصممة لتوفير توصيف دقيق لما يقوم الناس بعمله ، ولإعطاء تقييم عادل لأدائهم ، ودفع أجور لهم تكون مقابلا معقولا لجهودهم . وينبغى أن تكون العلاقة بين جميع هذه العوامل علاقة صحيحة وأن تسهم فى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

وإذا كان لديكم برنامج لتقييم الوظائف ، فمن المحتمل أن يكون لديكم أيضا نطاق لأجر كل منصب فى المنظمة . وأنت تعمل ، كمدير ، داخل هذا النطاق .

ووجود حد أدنى وحد أقصى لأجر كل منصب ، أمر فيه منطق . ولا تستطيع أن تسمح بنشوء موقف يبقى فيه فرد ما فى نفس الوظيفة لسنوات عديدة ويحصل على راتب لايتناسب بالمرة مع ما تستحقه المهمة التى يقوم بها . ومن المهم أن تتأكد من أن الموظفين القدامى على وعى بهذا الموقف ، خاصة عندما يقتربون من « سقف » الأجور المقرر للوظيفة . ولا يعد ذلك مشكلة بالنسبة لمعظم المؤهلين تأهيلا طيبا ، لأنهم عادة ما يرقون إلى وظيفة أخرى نطاق أجورها أكبر . بيد أنك ستواجه خلال عملك كمدير بموظفين قدامى ممن بقوا فى نفس الوظيفة . وربما يكونون ممن لايرغب فى الترقى . وربما يشعرون فى هذه الوظائف بأنهم فى المستوى المناسب لكفاءتهم ولايستطيعون القيام بمهام المنصب التالى فى السلم الوظيفى .

وينبغى أن يعرف هؤلاء الناس أن هناك حدا لما تمثله الوظيفة من قيمة بالنسبة للمنظمة . ويتعين عليك أن تخبر هؤلاء الأفراد بأنه ما إن يبلغوا الحد الأقصى ، فإن الطريقة الوحيدة لكى يحصلوا على المزيد من النقود أن تتغير نطاقات الأجور بالنسبة لجميع الوظائف . وقد يحدث ذلك من خلال زيادة بدل غلاء المعيشة بحيث يرفع نطاق أجور جميع الوظائف بنسبة ٦ فى المائة ، على سبيل المثال . وإلى أن يحدث ذلك ، فلن يكون لديك سوى مجال قليل لمنح زيادات فى الرواتب .

ورغما عن ذلك ، فإن الموظفين القدامى الذين بقوا فى نفس الوظيفة لفترة ممتدة من الزمن والذين وصلوا إلى الحد الأقصى لمستوى الرواتب ، يحتاجون إلى حوافز مستمرة . إنهم موظفون قديرون وينبغى إبقاؤهم فى العمل . وقد حلت شركات كثيرة هذه المشكلة بإقرار مكافأة مالية سنوية (مثل بدلات نقدية سنوية متزايدة) ترتبط بعدد سنوات الخدمة . ويبعد ذلك المدفوعات المالية عن نظام تقييم الوظائف ، ويكافىء ، رغما عن ذلك ، الموظف القديم المخلص .

وعادة ما يتضمن برنامج إدارة الأجور بالنسبة لجميع الموظفين الآخرين توصية بعلاوة فى نطاق لزيادة الأجور ، تستند إلى نوع تقييم الأداء الذى حصل عليه الموظف . وحيث إن الإجراءين لهما تأثير كبير على بعضهما البعض ، فإن بعض الشركات تفصل ما بين التوصية بعلاوة وبين درجة تقييم الأداء . وبهذه الطريقة لا يسمح لفكرة المشرف عما يجب أن تكون عليه الزيادة فى الأجر أن تقرر الدرجة الممنوحة لتقييم الأداء . وإذا ما كنت تتخذ كلا القرارين فى نفس الوقت بصفتك مشرفا ، فسيغريك ذلك بأن تصل إلى الإجابة التى تريدها ثم تعود لتحاول إيجاد مبرر لها . وسيظل الفصل بين اعتبارات الأجور وبين تقييم الأداء أمرا صعبا ، غير أن الفصل بين إتمام كل إجراء منهما والآخر بعدة أسابيع أو أشهر قد يفيد فى ذلك .

ومن ثم ، دعنا نفترض أن شركتك لديها نطاق لأجر كل وظيفة وأن هناك حدا لما تستطيع أن توصى به . وما من شك فى أن نطاقات الأجور تتداخل . وعلى سبيل المثال ، من الممكن أن يدفع لموظف مخضرم فى الشركة يشغل وظيفة منخفضة المستوى أجر أكبر مما يدفع لموظف جديد يشغل وظيفة أعلى مستوى . أو يمكن أن يدفع لموظف متميز فى الأداء فى مستوى وظيفى ما أكثر مما يدفع لعامل متوسط الأداء فى مستوى وظيفى أعلى منه بدرجة .

الإنصاف

إنك تهتم ، كمدير ، بالإنصاف . فينبغى لك أن تستعرض رواتب جميع الناس المسؤولين أمامك . ويجوز أن تبدأ بوضع قائمة بجميع الوظائف الموجودة فى إدارتك مرتبة من القمة إلى القاع . ويمكنك بعد ذلك أن تكتب الراتب الشهرى أمام كل منها . وبناء على ما تعرفه عن أداء الوظائف : هل تجد أن الرواتب تبدو معقولة ؟ وهل ثمة أجر يبدو فى غير محله ؟

وهناك طريقة أخرى تستطيع استخدامها فى هذا الصدد ، هى ترتيب الوظائف بحسب ما تتصوره من أهميتها لإدارتك . إلى أى مدى يتفق ذلك مع تقييم الإدارة العليا لأهمية

الوظائف ؟ إذا ما كانت هناك اختلافات لا تستطيع أن تسويها أو تتقبلها ، فالأفضل لك أن ترتب لعقد اجتماع مع المشرف المباشر عليك لترى ما يمكن عمله فى هذا الشأن .

وفيما يتعلق بهذا الترتيب والتقييم والأجور ، يستحق الأمر ذكر كلمة تحذير . سلم بأنك تحب بعض الموظفين أكثر من الآخرين ، وكن على استعداد للاعتراف بذلك أمام نفسك . إنك تخدع نفسك إذا ظننت أنك تحبهم جميعاً على قدم المساواة . إن نوعيات معينة من الشخصيات تحظى منك بقبول أكثر من نوعيات أخرى . حاول بقدر ما يمكنك من الأمانة أن تبعد هذه التفضيلات الشخصية عن التأثير بغير موجب على القرارات التى تتخذها بشأن التقييم والأجور والترقيات .

وسيتعين عليك عند التوصية بزيادات فى الأجور للعديد من مرؤوسيك أن تتخذ بعض القرارات المحرجة . وإذا كانت الشركة تجرى جميع التعديلات فى الأجور فى نفس الوقت من كل سنة ، فإن من السهل جداً أن تقارن إحدى التوصيات مع الأخرى . وتستطيع أن تتخذ جميع قراراتك فى وقت واحد وأن ترى كيف تبدو بالنسبة لبعضها البعض . غير أنه إذا ما كانت قرارات الأجور تتخذ على مدار السنة . وعلى سبيل المثال ، إذا كانت مرتبطة بتاريخ استخدام الموظف . فستجد أن من الأصعب أن تبسط جميع القرارات أمامك .

ورغم أن تحقيق الإنصاف فى مثل هذا النوع من الأحوال صعب ، فإنه يتيسر إذا ما احتفظت بسجلات وافية . فاحتفظ بنسخ من جميع توصيف الوظائف التابعة لك ، ومن تقييم الوظائف ، ومن التوصيات المتعلقة بالأجور . وبعض الشركات تشجع المشرفين على عدم الاحتفاظ بتلك السجلات والاعتماد على سجلات إدارة شؤون العاملين . أنا أعتقد بأن الاحتفاظ بمجموعتك يستحق ما يبذل فيه من جهد ؛ حيث إنك تحصل حينئذ على السجلات عندما تريدها .

التوصيات المتعلقة بالأجور

عندما تتقدم بتوصية بشأن الأجور ، احرص بقدر ما يمكنك على أن تكون بمقدار معقول . فلا ينبغى أن تكون منخفضة جداً أو مرتفعة جداً ، وأن تتلاءم فى الوقت نفسه داخل إطار الأداء الذى تحصل عليه الشركة من ذلك الشخص . فالزيادة التى تكون مرتفعة جدا ، على سبيل المثال ، يمكن أن تخلق مشكلة « التكرار والإعادة » . فأى شيء يقدم فى المرة التالية بأقل من ذلك قد يعتبره الموظف إهانة . بيد أن الزيادة الكبيرة غير العادية التى تمنح عند الترقية لا تخلق نفس خطر المطالبة بالتكرار ، لأنه يمكن ربطها بحالة خاصة غير متكررة . وفى هذه الحالة ، يجب أن تفسر للموظف السبب فى كون الزيادة كبيرة بهذا الشكل والسبب فى أنها لا تنشىء بزيادات فى المستقبل .

وحيث إن الزيادة الصغيرة قد تعتبر إهانة ، فقد يكون من الأفضل لك ألا توصى بأى زيادة على الإطلاق بدلا من التوصية بزيادة زهيدة بدراهم معدودة . وفى بعض الأحيان تكون الزيادة الصغيرة بمثابة نوع من التملص ، وتعطى لأن المشرف يفتقر إلى شجاعة عدم التوصية بأى زيادة . إلا أن ذلك يرجىء فحسب يوم الحساب الذى لا مفر منه ؛ وأنا أوصى بمواجهة الموقف فورا وبأمانة .

ومن الضرورى عند التفكير فى مبلغ الزيادة ألا تسمح لحاجة الموظف بأن تكون عاملاً مهما . فقبل أن تظن بنفسك أنك لست بصاحب مشاعر إنسانية ، ضع النقاط التالية فى اعتبارك . فإذا ما أقمت الزيادات فى الأجور على الحاجة ، فإن الموظف الذى يكون فى أشد حالات الاحتياج هو الذى سيحصل على أعلى الأجور . فإذا كان هذا الشخص صاحب أفضل أداء أيضا ، فلن تكون لديك أية مشكلة . ولكن ماذا لو كان أداء الموظف متوسطا بالكاد ؟

إن الخيط المشترك الذى يجب أن يربط إدارة الأجور هو الجدارة . فإقامتك لتوصياتك بشأن الأجور على أساس من الذى أمضى مع الشركة أطول وقت ، أو من الذى لديه أكبر عدد من الأطفال ، أو من الذى تعانى أمه من المرض ، يعفيك من مسؤولياتك عن إدارة الأجور ويضعك فى عمل خيرى . فإذا كان لديك مرؤوسين لديهم مشاكل مالية ، فإنك تستطيع أن تساعدهم كصديق ، أو مستمع يجيد الإصغاء أو كمصدر للمعلومات عن المكان الذى يلجأون إليه من أجل المساعدة المهنية ، ولكنك لا تستطيع استخدام أموال الأجور التى عهد إليك بمسؤوليتها كطريقة لحل المشاكل الاجتماعية لمرؤوسيك .

وعندما تقوم بتعديل فى راتب مرؤوس لديه متاعب ، فقد تجد إغراء كبيراً بإضافة بعض النقود القليلة الأخرى مما كنت ستفعله لو لم يكن الأمر كذلك . ويجب عليك أن تقاوم هذا الإغراء وأن تقيم قرارك بصرامة على أداء كل موظف على حدة .

الفصل الخامس عشر

هل هناك حقا شيء يسمى الدافع ؟

« سأجعلك تفعل ما أريدك أن تفعله - وأجعلك تحب القيام بعمله . ولكن حتى لو لم تكن تحبه ، فإنك ستعمله - وبالطريقة التى أريدها » . فى الأساس ، هذه هى الكيفية التى ينظر بها كثير جدا من المدراء إلى موضوع الدافع ، باعتباره كلمة مهذبة لوصف الاستخدام الصحيح للسلطة .

وذات مرة كانت شركة استشارات نفسية تعمل فى مكتبنا . وفى خلال جلسة للتغذية المرتدة علق الأخصائى النفسانى المكلف بى بأننى أحاذر فى استعمال سلطة منصبى للتوصل إلى تنفيذ المهام ، وأننى أكثر اهتماما بإقناع الناس . وكان يقصد بذلك النقد البناء ، إلا أننى تقبلته كمديح ، ومازلت أعتبره كذلك .

إننى أعتقد بأن من أكبر نقاط قوة القائد قدرته على التوصل إلى تنفيذ المهام دون أن يضطر إلى الالتجاء إلى استعمال سلطات منصبه . أنا أعلم أن هذه السلطات موجودة . وأستطيع دائما أن ألجأ اليها وأن أستعملها إذا ما اضطررت لذلك . ولكن ألا تكون سلطة المنصب قوية بنفس القدر إذا لم أستعملها ؟ ألا يعنى استعمالى لتلك السلطات أننى يائس وعاجز عن بلوغ مآربى بأى طريقة أخرى ؟ من الواضح أنها تكون موردا أكثر غنى عندما لا أستعملها .

الدافع الذاتى

إن الدافع الوحيد الذى يفلح حقيقة هو الدافع الذاتى . فعندما تقوم بعمل ما لأنك تريد ذلك ، فإن دافعك إليه يستديم من تلقاء نفسه . فلن يقتضى الأمر ضربك بهراوة لكى تقوم به . ومن بين المسؤوليات الأولية للمدير أن يغير مشاعر مرؤوسيه من « مضطر إلى ذلك » إلى « أريد ذلك » .

كما أن المدير الجيد هو الذى يتوصل إلى إتمام العمل عن طريق اكتشاف الكيفية التى يستجيب بها مختلف الناس . فإذا كانوا من أصحاب الدوافع الذاتية ، فيكون لديهم

دافع ذاتى إما لإتمام العمل أو لمجرد الفراغ منه . إنهم يتجاوبون بطرق مختلفة ، وأنت بحاجة إلى فهمهم بدرجة كافية لكى تعرف كيف يتجاوبون ومع ماذا ؟

وبعض الناس لديهم دافع ذاتى بفعل إمكانية الترقى . فحالما يرون علاقة بين أدائهم الراهن وبين ترقية ما ، فإنهم يجتهدون لكى يكون أداؤهم على قمة الكفاءة . ويلتمس آخرون رضاء مدرائهم . وحيث إن الأداء المرضى هو الطريقة التى يحصلون بها على هذا الرضا ، فإن هذا هو السبيل الذى يسلكونه . على أن آخرين يحبون التنافس مع قرنائهم بطريقة ودية . إنهم يريدون أن يكونوا أصحاب أفضل أداء فى المكان ومن ثم فإنهم يجدّون فى العمل لبلوغ مأربهم .

وكثير من الناس يعملون ببساطة من أجل النقود ، والطريقة التى يحصلون بها على المزيد من النقود هى أن يؤدوا عملهم بشكل طيب لكى يحصلوا على أقصى ما يمكن فى الزيادة المقبلة فى الأجور . ويجد آخرون كثيرون قدرا كبيرا من الاعتزاز الشخصى فى أداء أى شىء يعملونه بطريقة جيدة . وعلى حسب أحوال سوق العمل ، فإن عددا من الناس سيجدّون فى العمل لتجنب البطالة .

وبعض العمال يدخلون مشاعرهم إزاء الأسرة فى اتجاههم حيال العمل ، إلا أن ذلك يرتبط بدوره فى كثير من الأحيان بواحد من الأسباب الأخرى التى ذكرتها ـ السعى وراء النقود . إنهم يريدون أن يكونوا قادرين على توفير المزيد للأسرة ، وهو ما يتطلب المزيد من النقود .

دور المدير

ستجد أن معرفة الكيفية التى تصل بأداء من يعملون تحت رئاستك إلى الحد الأقصى بواسطتها ، جزء دائم ومستمر من حياتك العملية اليومية . وما لم تكن فى وضع غير عادى ، فسيكون لديك دوران فى العمالة ، وهذا الدوران سيجلب لك ناسا جددا يجب عليك أن تفهمهم . ويستحق أن تولى إلى التزامك فى هذا الأمر تركيزا خاصا . إن الناس الذين يعملون معك يريدون أن يكونوا مفهومين لديك . إنهم يريدون أن يشعروا بأنهم مهمون لك كأشخاص ـ وليس كقطعة فى آلة لإتمام العمل . واهتمامك الصادق بهم سيسطع فى كل ماتفعله . ولست بحاجة إلى أن تصبح شخصية أبوية لكى تطمئنهم إلى أنك تفهمهم وتقدرهم . ولست بحاجة إلى أن تضحى بمبادئك فيما يتعلق بنوعية العمل .

وكثير جدا من المدراء لديهم فكرة خاطئة بأن الاهتمام بمن يعملون معهم وفهمهم يبين رخاوة أو ضعفا مما قد يستغله المرؤوسون . إنهم يفترضون (عن خطأ) أنهم سيفقدون السيطرة . إن مجرد كونك تعتنى بمن يعملون معك وتهتم بخيرهم لايعنى أنهم لا

يحتاجون إلى إجادة عملهم . إن الاهتمام بموظفيك وفهمهم علامة على القوة الإدارية وليس على الضعف . فالقائد الفظ المتسلط قد يحصل على نتائج مرضية لبعض الوقت ، ولكن على المدى الطويل سيصبح المدمِّر (بكسر الميم) هو المدمَّر (بفتحها) فى نهاية المطاف .

وكثير جدا من المدراء يعتقدون أنك لا تستطيع أن تكون عادلا ومباليا ومتفهما ، وأن تكون حازما فى نفس الوقت عندما يتطلب الموقف ذلك . إن بوسعك أن تفعل ذلك . فكونك عادلا ومباليا ومتفهما يجعل من الأسهل عليك أن تكون حازما عندما يحتاج الموقف إلى ذلك . وكثير من المدراء يظنون أنهم إذا كانوا متفهمين للغاية ، فسيغريهم ذلك « بالتسليم » فى كل مرة يقدم إليهم طلب ما . أن الأمر لايحتاج إلى مثل ذلك .

ويتعين عليك ، كيما تقيم تقاربا صحيحا مع من يعملون معك ، أن تعمل على معرفتهم . والعمل على التعرف عليهم عملية طويلة ومستمرة فى كثير من الأحيان بسبب التغييرات التى تحدث فى قوة العمل ولأن ظروف الموظفين القدامى ذاتها قد تتغير . وبسبب تلك الظروف المتغيرة ، فإنهم سيتجاوبون بطريقة مختلفة فى شتى أطوار حياتهم الوظيفية .

وكثيرا ما تخطر للمدراء فكرة أن الأمر لايقتضى الاهتمام إلا بالموظفين الجدد فقط . إذ يظنون أنه يمكن إغفال شأن الموظف الذى أوصل إلى مستوى أداء مُرضٍ . وهذا خطأ . فإذا لم تول اهتماما بالموظفين الأطول بقاء فى العمل فإنك تخلق لنفسك المشاكل . فالموظف القديم العهد الذى يقوم بعمل مُرضٍ سيستاء لما يلقاه من تجاهل . وإذا ما كنت لا تولى اهتماما إلا للمجالات التى يوجد بها مشاكل ، فسرعان ما ستجد أن المشاكل تنشأ فى مجالات لم تكن تتوقعها .

فقد يقدر الموظفون أن الطريقة الوحيدة للحصول على أى قدر من الاهتمام من المدير أن يكونوا من أصحاب المشاكل . فإذا رأى الموظفون القدامى أنك تستخدم طرقا إيجابية وديموقراطية لتوصيل الموظفين من أصحاب المشاكل إلى المعايير المرضية ، فقد يقررون أنهم يريدون بعض هذا الاهتمام ، بعضا من هذا « التربيت » . إنك لن تود السماح بموقف يحصل فيه الموظف صاحب الأداء غير المرضى الذى أوصل إلى نوع الأداء المطلوب على تشريف أكثر مما يحصل عليه صاحب الأداء المرضى الذى ظل متميزا لعدة سنوات . فالموظفون الذين لم يحدث أن أثاروا المشاكل أبدا يحتاجون إلى أن يقال لهم ، بنوع منتظم من التعزيز ، إن أداءهم المتميز موضع التقدير وأنهم الدعامة التى يقوم عليها بناء الإدارة .

لاتتخيل أنك تستطيع أن تفهم فى نهاية المطاف كل ما يتعلق بمجال الدافع الذاتى .

فهناك على الدوام المزيد الذى يتعين عليك أن تتعلمه بسبب التباين الهائل فى الشخصيات التى تقابلها أثناء العمل . فأحد المدراء الذين أعرفهم قال ذات مرة لمرؤوس له إن لديه حاجة كبيرة إلى الاعتراف بقيمته . وبعدئذ رفض المدير أن يمنح الرجل هذا الاعتراف لأنه كان يعتبر هذه الحاجة علامة ضعف .

ومكمن الخطأ هنا ، فى المقام الأول ، هو إخبار المرؤوس بأن هناك حاجة كبيرة إلى الاعتراف بقيمته ، كما لو أن هذا عيب . فمثل هذا النهج له نتائج عكسية . وغاية المدير هى أن يزيد فعالية المرؤوس ويضاعف من شعوره بالإسهام وحسن الحال . وكان ينبغى للمدير أن يدرك أن حاجة الموظف إلى الاعتراف بقيمته أداة إدارية متاحة بسهولة . إذ يمكن للاعتراف بالقيمة أن يكون أداة بالغة الفعالية مادمت تحافظ على الإنصاف فى تعاملك مع موظفيك .

الدور الذى تقوم به الألقاب

يصل بى ذلك إلى موضوع استعمال الألقاب فى مجال العمل . فلكل صناعة تقريبا ألقاب تتميز بها وقد لا يكون لها مغزى عند من ليست لهم دراية بالصناعة . ولا ينبغى البخس من أهميتها لدى الناس الموجودين داخل الصناعة .

لقد كنت أصر دائما على أن الألقاب لا تكلف الشركة أى شىء ، وأنه يتعين عليك أن تكون سخيا فى استعمالها مادمت تستطيع الاحتفاظ بشىء من الإنصاف داخل منظمتك . إنك بمثل هذا السخاء لا تعطى للعاملين معك فقط اعترافا بقيمتهم ولكنك تساعد على إعطائهم مكانة ما داخل المجتمعات التى يعيشون فيها .

والصناعة المصرفية مشهورة جدا بهذه الممارسة ، ورغم أن بعض المسؤولين التنفيذيين فى دوائر أعمال أخرى يأخذون عليها ذلك ، فإننى أظن أن المصارف تعرف ماتقوم بعمله بالضبط . فعميل المصرف الذى يتعامل مع نائب الرئيس لشؤون قروض العملاء ، سيشعر بقدر أكبر من الغبطة مما لو كان يتعامل مع كاتب القروض . ومن المؤكد أن زوجة نائب رئيس المصرف لشؤون قروض العملاء ترفع من شأن المصرف بأكثر مما تفعله زوجة كاتب القروض . إن وضع المصرف داخل المجتمع المحلى يزداد رفعة من جميع النواحى الممكنة بواسطة هذا السخاء فى ألقابه .

الغريب فى الأمر أن نائب الرئيس فى هذه الحالة قد يكون له نفس الواجبات ككاتب القروض . ولكن أيهما تكون لديه صورة إيجابية عن الذات ودافع ذاتى أقوى ؟ الإجابة واضحة .

ومع تقدمك فى السلم الوظيفى للشركة قد تكون فى وضع يسمح لك بالتأثير على سياسة

شركتك بشأن استعمال الألقاب . وأنا اعتقد مخلصا أنك ستحصل على المزيد من « التشجيع » (الاعتراف بالقيمة) من مجموعة العاملين معك بأسرها ، ولهذه المجموعة ، إذا استخدمت النهج الأكثر سخاء . إن منح شخص ما لقبا لن يكلفك مليما واحدا .

وستتناول مسألة هذه الألقاب بالطبع بطريقة منظمة . فأنت لا تبدأ بإعطاء موظف جديد لقبا فخما مقابل وظيفة روتينية يقوم بها . والأحرى أن يُحتفظ باللقب لكى يطمح الموظف بالحصول عليه وبلوغه بعد فترة معقولة من الوقت .

أرنى شركة شديدة البخل فى سياستها إزاء الألقاب وأنا أريك شركة يمكن رفع معنويات فريقها الإدارى بدرجة هائلة باستخدام أكثر استنارة للألقاب . وسيكون التأثير إيجابيا حتى على أولئك الذين لم يصبحوا بعد جزءا من فريق الإدارة ، لأنهم سيرون ما الذى يستطيعون إنجازه من خلاله .

ليس ثمة خطأ فى جعل الناس يكنون شعورا طيبا إزاء منصبهم وأهميته للمنظمة . وتستطيع الألقاب فى كثير من الأحيان أن تصل إلى مدى بعيد فى إعطاء الموظف هذا الشعور بحسن الحال . إننى أدهش لمدى ما يمكن أن يكون عليه بعض المسؤولين التنفيذيين من قصر نظر إزاء هذا الموضوع .

والمثال الذى يمكن أن يضرب فيما دون المستوى الإدارى هو سكرتير مجلس إدارة شركة ما . فما هو نوع الخطأ فى أن نقول عنه ، بدلا من استخدام لقب السكرتير إنه « مدير السكرتارية » ؟ فأى اللقبين يحتمل أن يفضله الموظف ؟ بعض المدراء لايريدون استعمال لقب *« مدير السكرتارية »* لأنه سيعطى الموظف إحساسا متضخما بالأهمية بأكثر من اللازم . وينبغى للمدراء أن ينشغلوا على نحو أكبر بجعل الناس يشعرون بالأهمية *على الوجه الصحيح* بأكثر من انشغالهم بجعلهم يشعرون بأهمية *بالغة بأكثر* من اللازم .

وقد أحسست ذات مرة ، أثناء فترة تجميد للأجور ، أن السكرتير المسؤول أمامى يحركه اللقب والمنصب . فقلت له ، « إذا لم يكن لديك اعتراض ، فإننى سأغير لقبك من سكرتير إلى *مساعد هيئة الموظفين »* ، وتجاوز رد الفعل أى استجابة إيجابية للزيادات السابقة فى الأجور بكثير .

إننا جميعا نريد أن نشعر بالأهمية ، وكذلك موظفونا . فلنساعدهم على أن يخامرهم هذا الشعور .

رمز المكانة

ومن المسائل الأخرى التى تدخل فى مجال الدوافع رمز المكانة . ومن الواضح أن

رموز المكانة لها تأثيرها وإلا لما وجدت هذا الاستخدام الواسع النطاق فى عالم الأعمال .

لقد أصبح مفتاح دورة مياه المدراء من قبيل الفكاهة تقريبا . ولا أفهم كيف يمكن لأى شخص أن ينفعل بشأن ذلك الأمر ، ولكن ربما أكون عاجزا عن فهم سيكولوجية دورة المياه . فحجم غرفة المكتب ، وفخامة السجاد ، والأثاث الخشبى بدلا من الأثاث المعدنى ، وامتياز الحصول على مكان لركن السيارة فى الموقع المخصص للمدراء ، وغرفة طعام المدراء ، وعضوية النادى التى تدفع رسومها الشركة ، والسيارات التى تستأجرها الشركة لاستخدام المدراء ، وركوب الطائرات المملوكة للشركة - كلها من رموز المكانة التى لايحدها إلا ما يتكبده الخيال البشرى من مشقة .

ومن الممكن اعتبار كل ذلك من قبيل المحاولات لإلهام الناس بالارتقاء بطموحاتهم . فهذه الأشياء ليست مهمة فى حد ذاتها ، ولكنها اعتراف بأن الموظف قد وصل إلى مستوى معين فى المنظمة . وهى أكثر أهمية بكثير بالنسبة لمن لايملكونها مما هى عليه بالنسبة لمن يملكونها . وكما يقول صديق لى عن النقود ، « ما السبب فى أن معظم الذين يقولون بأن النقود ليست مهمة ، هم بالضبط الذين لديهم الكثير منها ؟ » وينطبق نفس الشىء على رموز المكانة .

ولا ينبغى للشركة أن تهتم بأكثر من اللازم برموز المكانة ، ولكنها إذا ما وفرتها لموظفيها ، فلا ينبغى لها حينئذ أن تنتقد نفس الموظفين لتلهفهم على تلك « الطرائق التى تسجل الإنجازات » . وبالفعل ، فالمهم بالنسبة لمعظم الناس ليس مجرد احتياز الرموز ، وإنما ما تعنيه للناس الآخرين . فمعظم رموز المكانة قد تتساقط على جانب الطريق إذا لم يعرف أحد غيرك أنك قد توصلت اليها .

لا غبار فى أن ترغب فى الحصول على رموز مكانة معينة ، ولكن من المهم أن تبقيها فى منظورها الصحيح . فلا تجعلها تصبح بالغة الأهمية بالنسبة لك بحيث إنك تتمزق حسرة إذا لم تحصل عليها بالسرعة التى تظن أنك ينبغى أن تحصل بها عليها .

وأنت لا تستطيع أن تحل رموز المكانة محل برنامج مُرضٍ للأجور ، أو نهج إدارى جيد . فمن أسف أن بعض المدراء ، بل وبعض الشركات ، يفكرون على خلاف ذلك . فهم يعاملون الناس بسوء أو يدفعون لهم أقل مما يستحقون ، ويتصورون بعد ذلك أنهم يستطيعون تعويضهم عن هذا برموز المكانة . وفى مثل هذا الاتجاه إهانة لذكاء المرؤوس . وإذا ما تقبله المرؤوس فإنه يكون حينئذ يستحق الإهانة .

إن رموز المكانة هى الزينة التى توضع على الكعكة وليست الكعكة ذاتها . وإذا ما استخدمت بذكاء وببعض التبصر فى السلوك البشرى ، فإنها يمكن أن تكون أداة قيمة - غير أن الأداة لاتكون أفضل من الشخص الذى يستخدمها .

الفصل السادس عشر

الفجوة بين الأجيال

يمكن أن يكون المدير المستجد من أى عمر ، وهو ما يحدث . وفى الحلقات الدراسية الإدارية التى أعقدها ، لدىّ جميع الأعمار من المدراء الجدد والمرتقبين . ورغم أن أغلبهم فى العشرينات أو الثلاثينات من أعمارهم ، فإن البعض لديه تقريبا من الشعر الأبيض مثل ما لدىّ .

ونحن نميل فى بيئة المكاتب للتفكير فى المدراء على أنهم أكبر سنا ممن يقومون بالإشراف عليهم . ولا ينبغى للشركات بالطبع أن تقيم الترقيات أبدا على أساس السن ، غير أن الحقائق تدل على أن من أمضى بعض الوقت فى هذا المكان قد حصل على المزيد من الخبرة ، وكان لديه المزيد من الوقت لإثبات جدارته ، وأنه من المحتمل جدا أن ينتقل إلى صفوف الإدارة . ورغما عن ذلك ، ففى كثير من المكاتب يعتبر المدراء أصغر سنا ممن يقومون بالإشراف عليهم - وهى حالة يمكن أن تكون محرجة إن لم تعالج على الوجه الصحيح .

توجد ثلاث حالات فيما يتعلق بالفروق العمرية بين المدراء والمرؤوسين :

١ - المدير الناضج يشرف على ناس أصغر منه سنا ؛ ٢ - المدير الصغير السن يشرف على ناس أكبر منه سنا ؛ ٣ - المدير الناضج أو الصغير السن يقود مجموعة من أعمار متفاوتة - البعض أصغر سنا والبعض أكبر سنا ، والبعض من نفس الجيل .

وقد وجدت أن كبرى المنازعات تحدث عندما يشرف مدير صغير السن على موظفين أكبر منه سنا . ويبدو أن الناس المتقدمين فى العمر يستاؤون ، لبعض الأسباب ، من العمل تحت إشراف من هو أصغر منهم سنا . ربما يكونون يشعرون بأن المدير الصغير لم « يكتسب الخبرة والمعرفة بعد » .

ومعظم الناس يصبحون مدراء نتيجة للترقى داخل شركتهم . ولكن بعض الأشخاص الأكبر سنا ينتقلون إلى مناصب المدراء للمرة الأولى بسبب تغيير فى الحياة الوظيفية . ولا تسير الأمور بالنسبة لهم كما لو كانوا فى نفس الشركة لمدة ثلاثين عاما ثم حصلوا

لتوهم على أول ترقية لهم . وكثيرا ما تكون لديهم حياة وظيفية طويلة ، إلا أنها من النوع الذى لم يتولوا فيه إدارة الناس . وعلى سبيل المثال ، قد يتقاعد ضابط شرطة ويتخذ لنفسه بعدئذ حياة وظيفية أخرى يقوم فيها بإدارة عمل الآخرين .

وهذا الفصل من الكتاب يفحص المشاكل التى يمكن أن تنشأ عندما يكون هناك اختلاف فى الأجيال بين المدير ومرؤوسيه . وأناقش على وجه الخصوص الكيفية التى يستطيع بها مدير صغير السن أن يساعد موظفيه الأكبر سنا منه وأن يلهمهم .

يعتقد كثير من العمال الأكبر سنا أن الخبرة وحدها هى التى تفرز الحكم الناضج على الأمور . ومن المؤكد أن هذا افتراض زائف فى كثير من الحالات . كلنا يعرف عمالا من كبار السن يصدرون أحكاما غير ناضجة ويتخذون قرارات خاطئة باستمرار ، وعلى النقيض من ذلك نعرف شبانا ممن يبدون حكما ممتازا على كافة الأمور تقريبا . لقد التقيت ببعض الراشدين صغار السن الذين كانوا على ما أظن فى الأربعين من العمر فى اللحظة التى ولدوا فيها .

وقبل عدة سنوات ، أشرفت على موظف كان يشغل نفس الوظيفة ، مع القليل من التغيير ، على مدى ثلاثين عاما وكان فخورا بالخبرة التى اكتسبها منها . ولكن كان لديه من الناحية الفعلية خبرة سنة واحدة مكررة ثلاثين مرة ، حيث إن دورته الوظيفية بأكملها استكملت فى سنة واحدة . ويصدق ذلك على الكثير من العمال القدامى .

لذلك ، فإن كنت تدير أناسا أكبر منك سنا ، فينبغى أن يتسم نهجك إزاءهم باللطف والسلاسة . إنك تريد من موظفيك أن ينظروا إليك على أنك أنضج من سنك . فإذا كان كل ما تفعله يعطى هذا الانطباع ، فسيترسخ ذلك كحقيقة فى ذهن كل منهم إن عاجلا أو آجلا .

تمهل ، على وجه الخصوص ، فى إدخال التغييرات . فلا تستعمل صلاحياتك على الفور وتلقى بثقلك وتبدأ فى اتخاذ القرارات يمينا ويسارا . إن ذلك لن يخلق سوى انطباع سلبى سيتعين عليك أن تتصدى له فى وقت من الأوقات . اعط العمال الأكبر سنا وقتا للتعود على فكرة وجودك بينهم ، وأنك لاتمثل تهديدا لهم ، وأن القيامة لن تقوم . ومن المنظور الإدارى ، ينبغى ألا تتغير حياتهم عما كانت ستصبح عليه لو أنك كنت أكبر من ذلك بعشرين عاما .

الأخطاء التى يجب تجنبها

فى بعض الأحيان ، يجلب المدير الجديد صغير السن على نفسه رد فعل أوليا سلبيا بانتهاكه لقاعدة التغيير التدريجى واستخدامه لجميع سلطاته الجديدة عليه مرة واحدة .

ويثير هذا الأسلوب ضيق جميع الموظفين تقريبا ، إلا أنه يكون باعثا على الانزعاج بشكل خاص عندما يتباهى به مدير صغير السن جدا . فتذكر ألا تتعجل وأن تدخل التغييرات من منظور فوائدها المحتملة لكل من يعنيهم الأمر .

وإذا كانت التوجيهات التى يمكن تقبلها عن طيب خاطر من مدير ناضج تقابل بامتعاض عندما تأتى من مدير أصغر سنا ، فاخلص من ذلك إلى أن الخطأ لابد أن يكون خطأ الرسول وليس الرسالة . فالعامل الأكبر سنا الذى لا يكن ثقة فى مدير صغير السن قد لا يتشكك فقط فى التعليمات وإنما فى المنطق الذى تقوم عليه . ولا يعد ذلك من قبيل الإنصاف بطبيعة الحال ، إلا أنه يجب على جميع المدراء أن يتعاملوا مع ما يتصور الناس أنه حقائق .

وكثير جدا من المدراء صغار السن يعتقدون عن خطأ بأنه يجب عليهم أن يجيبوا فورا عن أى سؤال يوجه إليهم . وهم يعتقدون بطريقة خاطئة أن أى تردد من جانبهم سينظر إليه على أنه ضعف . والواقع أن التحايل فى الرد عندما لاتعرفه هو علامة الضعف . فإن كنت لا تستطيع الإجابة عن سؤال ما فلتقل ، « لا أعرف جوابا لذلك ، ولكنى سأبحث عنه » . وهذه الصراحة ستحول دون نشوء صورة الفتى الذى يعرف كل شىء . وتذكر أنك فى أذهان الكثير من الموظفين الأكبر سنا ، شخص لم يعش بعد من العمر ما يكفى لكى يعرف كافة الأمور . وأنا متأكد من أنك على دراية بالمثل الذى يقول « أولئك الذين يظنون أنهم يعرفون كل شىء يسببون لمن يعرفها منا ألما حقيقيا » .

وكثير من الناس الأكبر سنا قد ينظرون إلى المدير الصغير السن جدا على أنه شخص يسلك الطريق السريع للنجاح . فهم يتصورون أنه لكى تحصل على هذه الوظيفة فى مثل هذه السن الغضة ، لابد أن تكون قد حصلت على « زقة » ما . وقد يكونون مقتنعين أيضا بأنك مشغول بمستقبلك فقط . ولكى تدحض هذا الرأى ، أظهر لهم مبكرا ومرارا أنك ، مثل جميع المدراء المجيدين ، مشغول بخير جميع الأشخاص المسؤولين أمامك . إنك تعد ، كمدير جديد ، بمثابة مندوب مبيعات ، ومهمتك هى أن تبيع لموظفيك الاقتناع بأنهم محظوظون بالفوز برئاستك لهم . فإن لديكم مصلحة مشتركة فى مساعدة بعضكم البعض على النجاح ، حتى ولو لم يكن الموظفون يشعرون بذلك منذ البداية .

وكثير من الموظفين يفضلون المدراء الناضجين لأنهم يشعرون بأنهم يستطيعون أن يناقشوا معهم كل شىء تقريبا . وهو شىء لايشعرون به إزاء شخص صغير بدرجة تجعله كأحد أبنائهم . وكما يقول أحد المضحكين ، « إن ملابسى الداخلية أكبر منه عمرا » . وليس من المعتاد أن يسر الموظفون الأكبر سنا بمشاعرهم إلى مدير جديد صغير السن . وستكون هناك فجوة ثقة حتمية ، حتى ولو لم يكن لهذا الاتجاه مايبرره فى بعض الأحيان .

استراتيجيات للمدير صغير السن

اجعل موظفيك الأكبر سنا يشعرون بمزيد من الارتياح بإشرافك عليهم بإرجاء بعض القرارات الحصيفة والتى من الواضح تماما أنه يتعين عليك أن تتخذها كمدير . إنك تعرف أن بوسعك أن تتخذها على الفور تقريبا ، ولكن حينما تكون جديدا فى المنصب ، أجل قراراتك بين الحين والآخر عندما لا يترتب أى ضرر على إظهارك لإمعان الفكر فى الأمر . وعلى سبيل المثال ، إذا ما عرض عليك موظف أكبر سنا مشكلة ما يراها جسيمة بينما تشعر بأن بوسعك أن تتخذ قرارا بشأنها على الفور ، ضع فى اعتبارك أن تقول له ، « دعنى أفكر فى الأمر لبعض الوقت وسأرد عليك غدا صباحا » . وبهذه الطريقة تبين له أنك تراعى مشاعره وتريد الحصول على جميع الحقائق عن الموضوع ، وبذلك تبعد عن نفسك صورة الغر الذى يعرف كل شىء . كما أنك تظهر له أنك لست بالمتهور ، وهى من بين الشكاوى المتكررة الأخرى عن المدراء صغار السن . إن هذا بمثابة « سلاح ذى وجهين » مثير للاهتمام .

أو قد تضع فى اعتبارك فى نفس الحالة (مع وضع خط تحت كلمة *اعتبارك*) أن تتساءل ، « هل لديك ما توصى به فى هذا الشأن ؟ » أو « ما الذى تعتقد أنه يتعين عمله فى هذا الصدد ؟ » وإذا كان الشخص الذى أتى لك بالمشكلة قد أعطاك انطباعا بأنه من ذوى الفطنة ، فجربه . ولكن إذا كان من ذلك النوع الذى يصنع لك ساعة عندما تسأله عن الوقت ، فقد يكون من الأفضل لك أن تنسى هذه الفكرة .

وهناك بعض الفوائد فى استعراض تقارير تقييم أداء مرؤوسيك السابقة عندما تتولى منصبا إداريا ، ولكن احرص على أن تفعل ذلك بذهن متفتح . فقد يكون التقييم صحيحا بصفة عامة ، ولكن كلنا يعرف مدراء لديهم نقط سوداء عن موظفين معينين . وقد ورثت ذات مرة موظفا كان يفترض عنه أنه لم تخطر له فكرة أصيلة على الإطلاق ، ولكننى استطعت باستخدام نهج مختلف أن أحصل منه على بعض الأفكار الطيبة . لذلك لاتيأس من الناس بسرعة ؛ فقد تجد أن لديك القدرة على التواصل معهم .

وأخيرا ، فما لم تكن تعرف مرؤوسيك الجدد من كبار السن بالفعل معرفة شخصية ، فضع فى اعتبارك ألا ترفع الكلفة معهم حتى يقترحوا عليك غير ذلك . وكثير من الناس الناضجين يعتبرون الأشخاص صغار السن ممن يندفعون إلى رفع الكلفة أو الوقاحة . وبالطبع ، إذا كنت قد ترقيت من نفس موقع العمل حيث يتعامل الجميع مع بعضهم بدون كلفة ، فتمسك بالمتبع فى هذا الصدد . بيد أنه إذا كنت جديدا على المكان فاحرص على استعمال الألقاب إلى أن تحظى بالقبول الكامل .

الفصل السابع عشر

المساعدة على التهيؤ لحفل الوداع

رغم أن مساعدة الناس على التهيؤ للتقاعد مسؤولية تقع على عاتق الشركة ككل ، فإن مشاركتك فيها كمشرف أمر بالغ الأهمية لأنك تمثل الشركة إلى حد كبير بالنسبة لمن ينتظر أن يتقاعدوا . فإنك تشارك فى إدارة أنشطتهم اليومية ولذلك فإن لك أكبر الاتصال بهم .

وقد يخطر لك أن من الغريب إلى حد ما أن نتكلم عن التقاعد فى كتاب موجه إلى المدير الجديد . قد يكون من الغريب حقا لو أننا كنا نتكلم عن تقاعدك أنت ، ولكن مادام ذلك الأمر قد يحدث فى أى وقت لمن هم تحت اشرافك ، فيجب أن تكون مستعدا له .

بل إننى قد اقترح أن تتعرف على المرتقب تقاعدهم فى مجال مسؤوليتك حالما تتولى مهام منصبك الجديد . فسيتعين عليك أن تنفذ برنامج الشركة بشأنهم . وبعض الشركات ليس لديها برنامج من هذا القبيل . وفى هذه الحالة يصبح دورك أكثر دلالة .

وكثير من الشركات توفر بالتدريج وقتا للإعفاء من الواجبات على مدى سنوات العمل القليلة الأخيرة لمساعدة الموظف على التعود على فكرة عدم الحضور إلى مكان العمل . وقد يخلق لك هذا بعض المشاكل ، كمدير ، بالنسبة لجدولة العمل . فأنت لاتستطيع إحلال المنتظر تقاعده قبل أن يحل أوان ذلك ، لأنك تريد لذلك الشخص بأن يشعر بأن العمل يحتاجه حتى يوم تركه له . ومن ناحية أخرى ، فإنك لا تستطيع أن تتجاهل كلية مشاكل ملء الفراغ التى تخلقها كثرة تكرار تغيب الموظف عن عمله . والأفضل التوصل إلى نوع ما من الترتيبات المؤقتة ، حتى ولو كان ذلك يعنى الاستعانة ببعض العمالة المؤقتة . ولاينبغى لك أن تتوقع من موظفيك الحاليين أن ينهضوا بأداء العمل المتخلف إلا إذا كان يمكن القيام بذلك بشكل مريح عن طريق إعادة توزيع المهام .

وأنا أعرف حالة ما قيل فيها لموظفة على وشك التقاعد عن طريق المشرف عليها (الذكر) أنه يمكن لها أن تحصل فعليا على أوقات إجازة غير محدودة خلال السنة

الأخيرة لها فى العمل ، وكل ما يتعين عليها عمله هو أن تخبر المشرف مسبقا عن الوقت الذى ستتغيبه . وقد فعلت ذلك . ولكن لأن المشرف لم يكن قد خطط لذلك ، فقد نشأت لديه مشكلة حجم عمل متراكم . وتمثل رد فعله فى ابداء تبرمه فى وجه الموظفة الموشكة على التقاعد فى كل مرة تتكلم إليه فيها عن ممارسة سياسة الشركة والتغيب عن العمل . ونتيجة لذلك فإنها توقفت عن التغيب عن العمل . لقد حل مشاكله الوظيفية ولكنه فشل كإدارى فى مسؤوليته عن مساعدة هذه المرأة على الاستعداد للتقاعد بالطريقة التى كانت تودها . وإن ذلك بمثابة حل حقير للمشكلة الوظيفية . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن الذكرى التى ستبقى لدى الموظفة عن الشركة قد تلونت بالسنة الأخيرة لها فى العمل ، والتى لم تستطع خلالها أن تغتنم مايعد سياسة راسخة للشركة .

برنامج الشركة

تقوم شركات كثيرة بتهيئة موظفيها للتقاعد من خلال برنامج رسمى للشركة تقوم بتنفيذه إدارة شؤون الأفراد عادة . وبالإضافة إلى أوقات التغيب عن العمل ، قد يشمل ذلك البرنامج تقديم استشارات شخصية ، ومناقشة مزايا الضمان الاجتماعى والرعاية الطبية ، وبيانات عملية للهوايات والحرف اليدوية ، واستطلاع توافر البرامج المجتمعية مع أعضاء من الوكالات المسؤولة عن ذلك يدعون لإجراء مناقشات مع الموظفين المعنيين والإجابة عن أسئلتهم ، وحلقات دراسية مع مهنيين مدربين عن سيكولوجية الاستعداد للتقاعد ، ومناقشة عن إعداد الميزانيات والتكيف مع التقاعد ، ومعلومات عن آثار ضريبة الدخل على المتقاعدين مع إجراء استشارات فردية بشأنها ، وأية خدمات أخرى قد تراها الشركة ملائمة لمساعدة الناس على التهيؤ لهذا التغيير الكبير فى نظام حياتهم .

فإذا ما كان لدى الشركة التى تعمل فيها برنامج من هذا القبيل ، فإنك تكون حينئذ جزءا من منظمة مستنيرة وتكون مشاركتك فى البرنامج من النوع المؤازر فى المقام الأول . ولكن إذا لم يكن لدى شركتك برنامج فى هذا الشأن ، أو كان لديها برنامج غير شامل جدا ، فإن مشاركتك حينئذ تصبح أثقل وطأة .

بيد أنه ينبغى ألا يشكل ذلك مشكلة كبيرة لك . فالكثير من الناس الذين يدنون من التقاعد يتطلعون إليه على أنه فرصة لعمل أشياء لم يتوافر لهم الوقت فى حياتهم للقيام بها حتى ذلك الحين . وعادة ما يقومون بتهيئة أنفسهم لذلك على خير وجه . ولن تكون مشاركتك معهم صعبة . فستكون ، مرة أخرى ، من قبيل الدور المؤازر فى المقام الأول :

التقاعد الإلزامى والتقاعد الطوعى

يحظر القانون الآن التقاعد الإلزامى إلا بالنسبة لمهن معينة استثنائية مثل قيادة الطائرات وإنفاذ القوانين والقوات المسلحة والسلك القضائى . فيستطيع الفرد أن يعمل مادام يريد ذلك ، فيظل فردا منتجا .

والموظف الذى لا يريد أن يتقاعد ويفزع من ذلك اليوم المرعب ، يعد شخصا من العسير التعامل معه . فكثيرا ما ينظر مثل هؤلاء الأشخاص ، إذا كانوا قد أصبحوا غير منتجين ، إلى أنفسهم على أنهم قد كوفئوا على ثلاثين سنة من الخدمة المخلصة بأن « يلقى بهم فى العراء » . إن العمل حياتهم . وبوسعك أن تساعد مثل هؤلاء الناس بالاستماع إليهم وتقديم اقتراحات بشأن الأماكن التى قد يجدون عملا فيها لبعض الوقت بعد تقاعدهم . إن أثمن خدمة تستطيع أن تقدمها لهم هى اهتمامك المتعاطف بحيث يستطيعون أن يتحدثوا عن مشاعرهم بينما يحاولون التكيف مع الشىء الذى لا مفر منه .

وقبل أن يمنع القانون التقاعد الإلزامى فى سن معينة ، كان هناك الكثير من الجدل حول هذا المفهوم . وبصراحة ، كانت هناك حجج وجيهة فى كل وجه من وجوه المسألة . وكون القانون قد تغير لايهدم وجاهة القضايا ، ولايزال يتعين على من يعملون بالإدارة أن يتعاملوا معها .

فإذا ما طولب كل امرىء بأن يتقاعد فى سن معينة ، فإن كل شخص سيعامل بنفس المعاملة . ومعرفة متى يتقاعد شخص ما يعطى لمن هم أصغر سنا فى المنظمة بعض المعرفة بالوقت الذى قد تنشأ فيه فرص معينة للترقى . وبهذه الطريقة ، يمكن تخطيط التدريب والتنمية على أساس منظم . وبالإضافة إلى ذلك ، فلن يحتاج الأمر إلى اصدار أحكام حول استمرار كفاءة من يعملون حتى سن متقدمة .

ومن المميزات الأخرى لتقاعد الجميع فى نفس السن أن « النظام » يحدد متى يتقاعد الناس ؛ فليست الإدارة هى التى تقرر متى يتعين على شخص ما أن يتوقف عن العمل لأنه لم يعد منتجا بالشكل الذى تتطلبه الوظيفة . ويتعقد هذا الموقف عندما يتصور الموظف أن نوعية أدائه وكميته لاتزالان مرضيتين ، وإن كانت الإدارة والحقائق تشيران إلى خلاف ذلك .

ومن الحجج القوية ضد أى سن الزامية للتقاعد أن الشركة تخسر الأفراد من أصحاب الخبرة القيمة . وكثير من العمال الأكبر سنا يكونون متيقظين وفى حالة صحية مرضية وقادرين على العمل لسنوات إضافية . وتمضى الحجة إلى القول بأن التقاعد ينبغى أن يستند إلى المقدرة . فينبغى السماح للناس القادرين على أداء الوظيفة بالعمل مادام بإمكانهم أن ينتجوا .

بيد أن إلغاء سن التقاعد الإلزامى يخلق إمكانية نشوء مشاعر مرارة وامتعاض . فالموظفون الذين يريدون مواصلة العمل ولكن يطلب منهم التقاعد بسبب تدهور الأداء يشعرون كما لو كانوا يفصلون من العمل . وهذه ليست الطريقة التى تنهى بها حياة وظيفية طويلة ومتميزة . ورغما عن ذلك ، فالموظف الذى يستمر فى العمل إلى ما لا نهاية يجب أن يسلم بإمكانية هذا النوع من النهاية . ويذكرنى ذلك بنجوم الترفيه البارزين الذين لا يستطيعون الاعتزال بينما هم فى ذروة مجدهم . فمع تضاؤل قواهم يصبحون شخصيات تثير الشفقة ، حيث يظلون يبحثون عن الإطراء والاستحسان . إن القليلين الذين يبقون على القمة نادرون . أوليس من الأفضل للمرء أن ينسحب بينما لايزال الجمهور يصيح مطالبا ولو بفقرة واحدة أخرى !

دورك فى هذا الصدد

مع زيادة اقتراب الموظف من سن التقاعد ، ينبغى لك أن تبين له أنك على استعداد لتقديم المشورة بشأن هذا الحدث . وعليك أن تبدى له اهتمامك بدعوته إلى مكتبك وسؤاله عن خططه للتقاعد . وبعض المدراء يقولون للموظفين ، « أنتم تعرفون أن باب مكتبى مفتوح على الدوام . فإذا كان لديك أى مشكلة فلا تتردد فى الحضور إلىّ » . ولن يستجيب معظم الموظفين لمثل هذه الدعوة . وبدلا من ذلك فإنهم سينظرون إليها على أنها صد بطريقة مهذبة . وما لم تكن لديهم مشكلة جسيمة يتعين عليهم أن يناقشوها معك ، فإن الاحتمال الأكبر أنهم لن يأتوا اليك .

يجب عليك أن تأخذ المبادرة . فلا تنتظر حتى يأتى المتقاعدون المرتقبون إليك بدافع من أنفسهم . فمعظمهم لن يريد أن يضايقك بما قد يعتبرونه مجرد ثرثرة . فقد يظنون أنك مشغول جدا بأمور أخرى خلافهم ، حتى ولو لم تكن كذلك . إنك لا يمكن أن تكون منشغلا جدا عمن يعملون معك .

قم بصفة دورية باستدعاء مثل هذا الموظف إلى مكتبك . وإذا كان لديك إمكانية تقديم المشروبات فى مكتبك ، فتناول معه قدحا من القهوة . ويمكن أن تبدأ الحديث بسؤال بسيط من قبيل « كيف تسير خططك من أجل التقاعد ؟ » وإذا لم يفلح ذلك فى الإبقاء على استمرارية الحوار ، واصل التحسس حتى تعثر على موضوع يثير لديه بعض الاهتمام . فإذا كنت تعرف الموظف جيدا فستعرف المفاتيح التى تستهل بها محادثة ودية معه . وإذا لم تكن تعرفه ، فإن القليل من التحريات المستترة فى الإدارة ستزودك ببعض الإجابات .

وإليك أسئلة أخرى عديدة قد تجعل الموظف ينفتح إليك ويبدأ فى الحديث .

« ماهو شعور زوجك (زوجتك) إزاء تقاعدك ؟ »
« هل خططت للقيام بأى رحلات بعد تقاعدك ؟ »
« هل انتهيت من وضع ميزانية لما بعد التقاعد ؟ »
« هل تنوى مواصلة العيش فى هذه المنطقة بعد تقاعدك ؟ »
« ماهو شعور أولادك إزاء تقاعدك ؟ هل لديهم اتجاه إيجابى إزاءه ؟ »
« ماهو أكثر ما تفكر فيه بشأن التقاعد ؟ »

وأنا واثق من أنك تستطيع التفكير فى الكثير من الأسئلة الأخرى التى قد تساعد على استهلال الحديث .

وحقيقة الأمر أن ما قد يبدأ كمحادثة غير ذات شأن وعرضية قد يتحول إلى مناقشة أكثر جدية حول الاهتمامات الحقيقية التى تدور فى ذهن المتقاعد المرتقب .

وكثير من المدراء يشعرون أن نهج « البعيد عن العين بعيد عن القلب » هو النهج الأفضل . وهم يظنون عن خطأ بأنهم بهذا يبحثون عن المشاكل وأنه يوجد لديهم ما يكفى من المشاكل دون أن يسعوا وراءها . والمسألة إذن هى ما إذا كانوا يتحرون المشاكل أم لا . إن اهتمامك بالإصغاء إلى خطط مرؤوسيك بشأن مستقبلهم والتعرف على مخاوفهم إذ ينتقلون إلى مرحلة التقاعد من حياتهم ، يمكن أن يكون أمرا مفيدا جدا لهم . فلا تحرمهم من هذه الفائدة .

البـــاب الرابع

تهيئة نفسك والعمل على تحسينها

الفصل الثامن عشر

« هل أنا ناجح فى أداء عملى ؟ »

ينبغى أن تكون تعليقاتى حتى هذا الحد قد أقنعتك بأننى أعتقد أن لديك رأيا جيدا جدا عن قدراتك وأن ذلك ليس بمثابة وجهة نظر متضخمة بدون مبرر .

فيبدو لى أن الناس يلتبس عليهم الأمر بشكل فظيع عندما يتناولون هذا الجانب المتعلق بذواتهم . وهناك دائما من يريدونك أن تشعر بالذنب إذا ما كان لديك رأى جيد عن نفسك . وأنا أقول بالأحرى ، « أحب جارك كما تحب نفسك » . وذلك يعنى ضمنا أن قدرتك على حب جارك تتحدد بقدرتك على حب نفسك . وأظن أن المبدأ ينطبق فى الإدارة أيضا .

صورتك الذاتية

لقد كُتبت كتب ممتازة كثيرة عن موضوع الصورة الذاتية ، وهى تحتوى على مفاهيم مهمة بالنسبة للمدير . وربما أستطيع أن أشاطرك بعض الأساسيات القليلة التى أعتقد بأنها ستساعدك فى حياتك الإدارية .

وحقيقة الأمر أننا نسقط أو نرتفع بفعل تصورنا لأنفسنا . فإذا ما كان لدينا رأى سيىء فى أنفسنا ونعتقد بأننا سنفشل ، فإن عقلنا الباطن يحاول أن يوصلنا إلى هذه النتيجة . وعلى العكس من ذلك ، فإذا ما كان لنا رأى جيد فى أنفسنا ونظن بأننا سننجح ، فإن فرص نجاحنا تتزايد بدرجة كبيرة . وأنا أدرك أن فى ذلك قدرا كبيرا من التبسيط ، إلا أنه يوصل الفكرة . فإذا ما كنت تفكر فى النجاح ، وإذا ما كنت تبدو ناجحا ، وإذا كنت واثقا من نجاحك ، فإنك تزيد إلى حد كبير من فرص تحقيقك للنجاح . إن المسألة بالدرجة الأولى تتعلق بالاتجاه . فإن كنت تعتقد أنك فاشل ، فإن ذلك هو ما يحتمل أن تكون عليه .

وكيما تعزز اتجاه النجاح فإنك تحتاج إلى تحقيق بعض النجاح خلال المسيرة . والآن وقد انتقلت إلى أول منصب إدارى لك ، فإن كل نجاح تحققه سيعمل كدعامة للمزيد من الإنجازات .

وينبغى أن يكون من الواضح أنك لا تستطيع أن تستعيض بمشاعر النجاح عن المنجزات الفعلية . فلا تستطيع أن تحوز المظهر دون أى جوهر . فذلك رياء وخداع . وسرعان ماتنكشف حقيقتك ، وفى ذلك مايسوؤك .

انطباع بالغطرسة

من بين أكثر المشاكل التى لاحظتها جسامة فى المدراء صغار السن المعينين حديثا ذلك الانطباع الذى يعطونه عن أنفسهم بالغطرسة . فاحرص على ألا تظهر شعورك بالنجاح بطريقة تجعله يساء فهمه على أنه غطرسة . فبوسع المدير أن يشعر بالفخر بترقيته إلى صفوف الإدارة دون أن يبدى زهوا بالنفس أو غطرسة . بل ينبغى أن يكون الانطباع الذى يعطيه هو انطباع *الثقة التامة* .

وهل تشك فى أن هناك من يعتقدون فى منظمتك بأنك لست بالاختيار الصحيح ويسعدهم فشلك ؟ إن هذا ليس ممكنا فقط ، وإنما محتمل تماما . والمظهر الذى يمكن تفسيره بأنه غطرسة سيقنع أولئك الناس بأنهم كانوا محقين فى تقييمهم لك .

تناول الأخطاء

إنك سترتكب أخطاء بين الحين والآخر فى خلال أدائك لواجباتك كمدير . وستصدر أحكاما سيئة . ويحدث ذلك لنا جميعا . والكيفية التى تنظر بها إلى هذه الأخطاء لها أهميتها لتطورك . كن أمينا تماما مع نفسك ومع كل من ترتبط به . فلا تحاول التغطية على خطأ ما ، أو تجد له مبررا منطقيا ، أو ماهو أسوأ ، أن تلقى بتبعته على أحد مرؤوسيك . إن المدراء الجدد يجدون صعوبة فى تقبل المسؤولية عن أخطاء المرؤوسين . ونحن نقابل هنا مرة ثانية المدير « الأخطبوط » الذى تحدثنا عنه فى الفصل الأول . إن هؤلاء المدراء يجفلون من الأخطاء إلى الدرجة التى تجعلهم يقررون تجنب النقد بتولى جميع الأعمال الأكثر تعقيدا بأنفسهم . وإذا ما فعلت مثل ذلك فإنك تغلق الباب دون فرص ترقيك بل وقد تقتل نفسك بالإفراط فى العمل . وياله من مستقبل مرعب .

لذلك فإن من الصعب على كثير من القادة صغار السن أن يتعلموا تقبل المسؤولية عن أخطاء مرؤوسيهم . فالمسألة تتعلق بالصورة الذاتية . إن الطريقة التى تحل بها المشاكل هى أن تبنى دورك الإدارى بأكمله . إنك تحل المشكلة بأن تكون مدربا جيدا ، وبأن تختار الناس بشكل أفضل ، وبأن تضع ضوابط داخلية أفضل تقلل الأخطاء وآثارها لأدنى حد . إن الطريقة التى تنظر بها إلى إدارتك وإلى موظفيك لها تأثير كبير على الكيفية التى تنظر بها إلى نفسك .

الافتتان بالنفس والتناقض مع النفس

يتعين عليك أن تظهر أفضل صورة عن نفسك ، ولكن لاتغال فى ذلك إلى الدرجة التى تجعلك تسقط أسير الدعاية لنفسك كما يفعل نجوم السينما . فكن على استعداد للاعتراف لنفسك بأوجه قصورك . وسيدهشك أن تعرف كم من المدراء لا يستطيعون فعل ذلك . إن لديهم بالطبع أوجه قصور . فليس بوسعهم أن يكونوا خبراء فى كل شىء . إلا أنهم في ارتقائهم إلى وضعهم الرفيع ، يجدون أن كل امرىء يبدأ فى التودد إليهم . ويحتاج الأمر إلى مدير غير عادى كى يدرك أن كل هذى المعاملة التبجيلية لا تزيد من ذكائه أو تضخم معارفه . إن من السهل والممتع أن يضطجع المرء ويتقبل كل هذه الانحناءات والتزلف . وسرعان ما يقتنع المدير بأنه يستحق هذا الإعجاب . وربما يكون المنصب الذى تشغله هو الذى خلق هالة الزعامة تلك التى تظن أنها سمة خاصة بك .

وتصبح متلازمة *العصمة من الخطأ* أكثر وضوحا على مستوى المسؤول التنفيذى الرئيسى . فما بين المدير المبتدىء والمنصب الأعلى درجات متفاوتة من العصمة من الخطأ يبدو أنها تعلو مع الوظيفة . ويتعين أن تحتفظ بمنظور أمين عمن تكون . فإذا ما عينت فى الغد مسؤولا تنفيذيا رئيسيا ، فإنك لن تصبح تلقائيا أذكى مما كنت عليه بالأمس . ولكن الناس سيبدأون فى الاستماع إليك كما لو كنت أحد « الحكماء الثلاثة » . إنك لم تصبح أذكى من قبل ؛ لقد اكتسبت مزيدا من السلطة فحسب . فلا تخلط ما بين الأمرين .

لا تول اهتماما كثيرا بما يقوله المدراء فى هذا الصدد . وأبد اهتماما أكبر بما يفعلونه . فإذا ما قال مدير ما ، « إننى أستخدم أناسا أذكى منى » ، ففكر فيما تعنيه كلماته . وإذا ما قال المدير ، « إننى أشجع العاملين معى على الاختلاف معى فى الرأى ؛ إننى لا أريد أن أكون محاطا بإمعات » ، فتذكر ما حدث فى الأسبوع الماضى عندما خاطب المدير أحد المرؤوسين الذين اختلفوا معه بجفاء . إن الأعمال تتناقض مع الأقوال .

إنك ستقابل طوال حياتك العملية مدراء يعتنقون فلسفات إدارية جميلة . والمشكلة الوحيدة فى ذلك أنهم عندما يستخدمون سلطاتهم ، يطبقون فلسفات أخرى . لذلك ، كن أمينا مع نفسك ؛ تعرف على حقيقة نفسك وحاول أن تجعل « حديثك الإدارى » قريبا إلى الحد المعقول من « أدائك الإدارى » .

أوجه القصور والتحامل

إننى لا أعنى أنه ينبغى لك أن تعلن عن نقاط ضعفك . ولكن كن على استعداد للاعتراف بها لنفسك ، وابذل كل مابوسعك لمعالجتها . وعلى سبيل المثال ، لقد وجدت

دوما أن الأشياء التى لا أحسن عملها هى أيضا تلك الأشياء التى لا أحب عملها إلى حد كبير . ولا يمكن أن يكون ذلك محض صدفة بالمرة . ولكنك تستطيع الخلاص من تلك الأعمال البغيضة التى لاتحبها إذا ما قمت بها مبكرا بينما تكون مستويات طاقتك فى ذروتها . إن كل وظيفة لها جوانبها التى لن تحبها ؛ قم بأدائها وأزحها من طريقك بحيث تستطيع أداء تلك الأجزاء من الوظيفة التى تعد أكثرها إثارة للتحدى ، وأكثرها إبداعا ، وأكثرها متعة .

إن بعض الناس يحبون الأجزاء الاعتيادية والمتكررة من الوظيفة أكثر من غيرها . فإذا ما كنت على هذه الشاكلة ، فإننى حينئذ أتشكك فيما إذا كان ينبغى لك أن تنتقل إلى الإدارة وأن تطمح فى مسؤوليات أكبر من ذلك بكثير . ونادرا مايكون فى ذلك مشكلة ، لأن الناس الذين يحبون المهام الاعتيادية قليلا جدا ما ينتقلون إلى صفوف الإدارة . وعندما يحدث ذلك فإنه عادة ما يكون بمثابة كارثة مصغرة .

وبالإضافة إلى الاعتراف بأوجه قصورك التى تنطبق على وظيفتك ، كن مستعدا للاعتراف باتجاهاتك التى قد تثير المشاكل . وعلى سبيل المثال ، فإننى أتحامل ضد أصحاب الثروات الموروثة . فإننى مقتنع تماما بأن الناس الذين ورثوا ثروة سيفشلون إذا ما تعين عليهم أن يبدأوا من القاع مثل بقيتنا . ويتعين علىّ أن أجتهد حقيقة للتغلب على تحاملى عندما أتعامل مع هؤلاء الناس وأضطر إلى النظر إليهم باعتبارهم أندادا . إن تحاملى يخبرنى بأنهم ليسوا بالأنداد . إنهم أدنى منزلة . وعلى العكس من ذلك ، فإننى متحيز إلى من هم على شاكلتى من الناس ، الذين أتوا من خلفيات فقيرة وشقوا طريقهم إلى أعلى .

الموضوعية

إن قدرتك على أن تكون موضوعيا جانب آخر من جوانب صورتك الذاتية . لقد عرفت على مدار السنين الكثير من المدراء الكبار الذين يقولون إنهم ينظرون إلى المشكلة بموضوعية وبعد ذلك يمضون إلى تفسير اتجاهاتهم وحلولهم بطريقة ذاتية بالكامل تقريبا . وعندما يبدأ مدير ما بالادعاء بأنه موضوعى تماما ، فأسأل نفسك عما دعاه إلى التصريح بذلك . فعادة ما لا يكون فى ذلك محاولة لخداع الآخرين فحسب ، وإنما لخداع النفس . إن المدراء يتخذون قرارات ذاتية وبعد ذلك « يغطون على فعلتهم » بإخبار الجميع بمدى ما كانوا عليه من موضوعية بالنسبة لها . وليس لى علم بأى امرىء يستطيع أن يكون موضوعيا تماما . بيد أننى وجدت أنه كلما علا المنصب زاد احتمال وصف الذاتية بالموضوعية .

إنني أثير هذا الأمر لأنه يساعدك على تحليل الكيفية التى ينبغى لك أن تنظر بها إلى المشاكل كمدير . « ماهى الاتجاهات أو أوجه التحامل أو الخبرات التى لدىّ والتى قد تجعلنى ذاتيا دونما داع ؟ وكيف يمكننى علاج هذه المشكلة بحيث أنحى هذه الاعتبارات الذاتية جانبا ، مع الإقرار بأنه ليس بوسعى أن أطهر نفسى منها كلية ؟ هل قرارى عادل ؟ هل أستطيع الدفاع عن القرار إذا ما تعين علىّ ذلك ؟ » فإذا ما كنت راضيا عن إجاباتك عن هذه الأسئلة ، فلا تعذب نفسك حينئذ بشأن قراراتك . وما إن تتخذها ، فلا تراجع نفسك بشأنها ، لأن الغالبية العظمى من القرارات ستكون صائبة .

الثقة التامة

أوجد ثقة تامة حول قدرتك على صنع القرارات . ومع اتخاذك المزيد والمزيد من القرارات ، فإنك تغدو أفضل صنعا لها . والقرارات لا تحتاج إلى حكمة سليمان ؛ إنها تحتاج إلى القدرة على إظهار الحقائق . والنقطة الحاسمة فى هذا الصدد هى أن تعرف متى يكون لديك معلومات كافية لاتخاذ القرار . وبصفة عامة ، إذا ما كان بوسعك الحصول على ٧٠ إلى ٨٠ فى المائة من المعلومات التى تحتاجها ، فإنك تستطيع اتخاذ القرار . ومن المرجح تماما ، أن الوقت المغالى فيه الذى ستقضيه فى الحصول على بقية المعلومات لن يسفر عن قرار مختلف بأى حال من الأحوال . وعادة ما يكون التأخير فى اتخاذ القرار أكثر تكلفة من المخاطرة باتخاذه على أساس معلومات غير كافية .

ويميل صانع القرار المندفع إلى الناحية الأخرى ويتخذ القرارات قبل الحصول على كمية وافية من المعلومات . وأحيانا ما يعتقد المدراء صغار السن بأنه يتعين عليهم أن يكونوا من صناع القرارات السريعين كى يكونوا ناجحين . وسيحتاج الأمر إلى الخبرة كى تحصل على الإحساس بمتى يكون لديك معلومات وافية لاتخاذ القرار .

انظر إلى نفسك كشخص لا يخشى اتخاذ القرارات ، ولكن أيضا كشخص يتعلم هذه العملية باستمرار . فذلك مجال تحتاج إلى أن تقيم فيه توازنا ما . فأنت لا تريد أن تتعجل فى اتخاذ القرارات ، ولكنك لا تريد أيضا أن تذهب إلى الطرف النقيض فلا تخرج سلاحك من غمده أبدا . والعثور على هذا التوازن سيكون بمثابة عملية تعليم . ففى نهاية المطاف ، ستصل إلى الحد الذى تعرف فيه بالسليقة متى تستطيع اتخاذ القرار ومتى ينبغى اتخاذه .

وباختصار ، انظر إلى نفسك بقدر ما تستطيع من الأمانة . ولا تكن هذا النوع من الأشخاص الذى يجد الدواعى للقرارات بعد أن تتخذ . ولا تصدر أحكاما عاطفية وتضع لها أسبابا منطقية فيما بعد . فعندما تفعل ذلك فإنك ستجد نفسك تدافع عن قرارات ترغب

لو لم تكن قد اتخذتها . وكلنا يخدع نفسه إلى حد ما ، إلا أننا نساعد أنفسنا بتقليل ذلك إلى الحد الأدنى الذى لا ينكر .

الترقية والترقية الذاتية

كما سبق أن ذكرنا فى فصل سابق ، يتم الحكم عليك بواسطة أداء الشعبة أو الإدارة أو الوحدة التنظيمية التى ترأسها ؛ ولذلك فإن الناس المسؤولين أمامك أهم لمستقبلك من الناس الذين تعتبر مسؤولا أمامهم . وهذا يفضى بنا مباشرة إلى مسألة سياسات المكاتب ، والتى تؤثر فى مسيرتك لشق طريقك على السلم التنظيمى بأكثر مما يؤثر به أى موقف آخر .

سياسات المكاتب : إجادة اللعبة

بعض الناس ينظر إليهم المسؤولون أمامهم على أنهم « ديوك رومية باردة » ، وإن كان رؤساؤهم ينظرون إليهم على أنهم « بشر ذوو مشاعر إنسانية حارة وموفورة » . ومثل هؤلاء الناس يجيدون اللعبة حقيقة ، ولكن من المؤكد أنهم يفشلون على المدى الطويل . فمهما كان مقدار نجاحهم فى تلبية طموحاتهم داخل العمل ، فإنهم يفشلون كبشر .

فإذا كان الترقى أهم لديك من نزاهتك ، ومن اتساقك مع نفسك ، فإننى أوصيك بإغفال بقية هذا الفصل لأنك لن تحب الكثير مما أقوله فيه .

إننى أومن بأن كل امرىء تقريبا يستطيع النجاح مؤقتا بأن يكون انتهازيا ، ولكن تدبر الثمن الذى يدفع فى النجاح فى ذلك . افترض أن الكثير من القرارات المتخذة بشأن الترقيات لن تبدو لك عادلة ، وأنها لم تتخذ جميعها على أساس المقدرة . فلا أحد يضمن لك أن الحياة ستكون منصفة ، لذلك لا تنتظر منها أن تكون على هذه الشاكلة .

ولا أقصد أن معظم الترقيات تتم على أساس شىء ما بخلاف الإنصاف والمقدرة . ولكن حتى لو كانت معظم الشركات تحاول اتخاذ هذه القرارات بإنصاف ، فإنها لا تنتهى إلى ذلك دائماً . وإلى جانب ذلك ، فإن قرارا ما يبدو معقولا تماما للمدير الذى يتخذه قد لا يبدو معقولا لك ، خاصة إذا ما كنت تظن أنك المرشح المحتمل للترقية .

ورغما عن ذلك ، فلا يزال يتعين عليك لكى تترقى أن تعد نفسك لذلك . وإذا ما اعتمدت على الحظ أو على قانون الصدفة ، فإن فرصك تتضاءل إلى حد كبير . ففى الاستعداد ستجد كل الفرص للكسب ولن يكون هناك ماتخسره . فمن يدرى ، فقد تأتى فرصتك للترقى من خارج شركتك . وأنت فى حاجة إلى أن تكون جاهزا لهذا الاحتمال أيضا .

إعداد بديل يحل محلك

ينبغى لك بعد أن تتمكن من أصول وظيفتك ، أن تبدأ فى البحث عمن يحل محلك . والسبب فى ذلك واضح . فإذا رفضت الشركة أن تنظر فى اختيار مرشحين للحلول محلك ، فإنها قد تنظر إليك على أنه لا يمكن الاستغناء عنك فى منصبك الراهن ، وقد تتخطاك فى الترقية .

والعثور على بديل ملائم لك يمكن أن يكون أمرا حساسا . فلا ينبغى أن تختار ولى عهدك مبكرا جدا . لأنه إذا لم يتطورالمرشح على الوجه الصحيح وعجز عن إظهار المهارات المطلوبة للانتقال إلى وظيفتك ، فقد تجد فى جعبتك مشكلة جسيمة . فتغييرك للرأى بشأن الخليفة الذى اخترته بالفعل بمثابة فتح عش مملوء بالزنابير .

والكيفية التى تقدم بها على إعداد بديل يحل محلك لها أهميتها الحاسمة . فإذا ما كان لديك بالفعل مساعد قادر تماما على أداء الوظيفة ، فإن الأمر لن يعدو معاونة هذا المساعد على التطور بقدر ما يمكن من الشمول والسرعة .

اعط لمساعدك أجزاء متناثرة من مهام وظيفتك ليؤديها . ولا ينبغى لك بأية حال من الأحوال أن تفوض إلى مساعدك أداء وظيفتك بأكملها ثم تكتفى بالاضطجاع وقراءة الصحف والمجلات الاقتصادية . فمن الواضح أن الشركة لم تضعك فى هذا الموقع لهذا الغرض .

اسمح لمساعدك بأداء المزيد من جوانب وظيفتك حتى يتعلم معظمها . تأكد من أداء المساعد لكل قسم منها عدة مرات تكفى لعدم نسيانها . ادع المساعد بين الحين والآخر إلى المشاركة فى عملية المقابلات الشخصية عندما تكون بصدد تعيين موظفين جدد .

وبافتراض أن المساعد يؤدى عمله بشكل مرضٍ ، ابدأ حملتك السياسية من أجل بديلك المرتقب . تأكد من أن رئيسك يعرف مقدار الجودة التى يتطور بها هذا البديل . واستخدم ، فيما يتعلق بتقييم الأداء ، مصطلحات من قبيل « يمكن ترقيته » و « ينمو إلى آفاق إدارية مرتقبة متميزة » . وبالطبع ، لا تقل أيا من هذا إذا لم يكن حقيقيا ؛ فإن من المحتمل أن يعمل ذلك لغير صالحكما ، أنت ومساعدك . ولكن إذا ما كان المساعد يتطور بطريقة جيدة ، فأبلغ ذلك إلى المستوى الذى يعلوك دون أن تثير ضجة حول الأمر .

إنك تجازف بأن يترقى المساعد بعيدا عنك . وإنها بالطبع مجازفة تستحق القيام بها . فحتى لو حدث ذلك لك عدة مرات ، فإنك ستكتسب سمعة بأن لك مقدرة متميزة على التنمية البشرية . وسيضيف ذلك إلى إمكانيات ترقيتك . وإلى جانب هذا ، فإنك ستجد أن تطوير مرؤوسيك يمكن أن يكون تجربة مُرضية للغاية . وفى الوقت الذى تكون فيه

منشغلا بإعداد العاملين معك للترقى ، فمن المأمول أن يكون رئيسك منشغلا بالمثل بك وبمستقبلك .

الخيار المتعدد الجوانب

إذا لم يكن لديك مساعد بالفعل ، فينبغى أن تعهد بأجزاء من وظيفتك لأناس عديدين وترى كيف يتصرفون إزاء المسؤولية المضافة والفرصة الجديدة . وذلك فى مصلحتك حقا ، إذ أن تدريب العديد من البدلاء فى نفس الوقت يجعل من غير المحتمل أن يترقى جميع المرشحين بعيدا عنك . وهذا التدعيم المتعمق سيخدمك جدا فى الطوارىء .

ولاتكن فى عجلة شديدة للدفع بمرشح وحيد إلى منصب المساعد . ففى اللحظة التى تسمى فيها أحد الأشخاص بأنه مساعدك ، سيتوقف الآخرون عن السعى من أجل الوظيفة . وهذا هو وجه المشقة فى أى ترقية . فالذين لا يحصلون عليها يتوقفون عن الطموح إليها ، ولذلك آثاره السلبية على أدائهم عادة ، حتى ولو كان بصفة مؤقتة .

وإليك أحد مفاهيم الإدارة الذى قد يكون له قيمته بالنسبة لك : احتفظ على الدوام لمرؤوسيك بشىء يطمحون إليه . فإذا ما وصلت إلى الحد الذى يتعين عليك فيه أن تختار مرؤوسا وحيدا ليكون وريثك الشرعى ، فاجعل المرشحين الخاسرين يعلمون أن الفرص لاتزال سانحة أمامهم فى إدارات أخرى ، وأنك ستساعدهم فى تحقيق أهدافهم فى الترقى .

غير أنه مادمت قد واصلت الاحتفاظ بعدة مرشحين يتنافسون على المنصب ، فيجب عليك أن تعاملهم على قدم المساواة . وزع المهام عليهم بالتناوب . وتأكد من أنهم جميعا قد تعرفوا على جميع أوجه وظيفتك . وإذا كنت تتغيب عن المكتب بين الحين والآخر ، فاعهد إلى كل واحد منهم بالدور بالقيام بمهامك . أعطهم كلهم الفرصة لإدارة الجوانب الشخصية من الوظيفة أيضا .

واجتمع مع جميع المرشحين فى وقت واحد ، بشكل منتظم ، وناقش وظيفتك معهم . لاتقل لهم ، « دعونا نناقش وظيفتى » ؛ وإنما بالاحرى ، تحدث عن بعض المشاكل المحددة التى واجهوها . إنهم سيستفيدون بأجمعهم من هذه المناقشة . فإذا كان أحدهم قد اضطر إلى أن يواجه مشكلة إدارية غير عادية فى غيابك ، فما الذى يمنع من أن يستفيد الجميع من التجربة ؟

مخاطر أن تكون ممن لا يمكن الاستغناء عنهم

دعنى أشر مرة ثانية إلى أهمية عدم ترك نفسك تصبح ممن لا يمكن الاستغناء عنهم .

فبعض المدراء يورطون أنفسهم فى هذا النوع من المواقف . فهم ، فى غضون ما يبذلونه من جهود لضمان جودة العمل ، يطلبون إحالة جميع المسائل الصعبة إليهم . ولا يستغرق الموظفون وقتا طويلا ليدركوا أن أى شىء خارج عن المعتاد سرعان ما سيجد طريقه إليك بوصفك الرئيس . وليس الوقت المستقطع من يوم عملك هو الذى يخلق المشاكل . فمصدر القدر الأكبر من العناء الأساسى هو أن العاملين معك سرعان مايتوقفون عن محاولة إيجاد حلول للمشاكل الأكثر تعقيدا بأنفسهم .

وأننى لأعتقد بأن من المهم تشجيع العاملين معك على العثور على الإجابات بأنفسهم . فإنهم سيكونون موظفين أفضل من خلال ذلك . وهناك بالطبع حدود لمجالات المسؤولية التى يمكن تفويضها لهم ، إلا أننى دائما ما كنت أشعر أنه من الأفضل للمرء بكثير أن يكون مخطئا من ناحية التزيد فى تفويض المسؤولية من أن يكون مخطئا بسبب التشدد فى ذلك . وأنا أظن أن من حسن الإدارة أن تسمح لأفراد طاقم موظفيك ببعض المسؤولية فى الوقت الذى تستمر فى طمأنتهم بأن المدير مسؤول عن أدائهم .

وأنا متأكد من أنك سمعت عن الذين تشغلهم مسألة ما إذا كانت الشركة ستستمر فى العمل بدونهم حينما يقومون بأجازتهم السنوية أم لا . إنهم يفكرون فى الأمر بشكل عكسى : فمثار قلقهم الحقيقى أن الشركة ستستمر فى العمل بنفس الجودة بدونهم . والمدير الذى يقوم بأداء وظيفته على الوجه الصحيح من حيث تنمية الموظفين ودعم الإدارة يستطيع أن يترك العمل وهو واثق فى أن إدارته ستعمل بسلاسة بالغة فى غيابه . بل إن المدير الكفء والمتفانى حقا يصل فى تقدمه إلى الحد الذى يستطيع فيه أن يرحل إلى الأبد ـ إلى ترقية فى شركة أخرى . وأنا أعرف مدراء جعلوا أنفسهم ، من منطلق رؤية ضالة لما تتطلبه الوظيفة ، ممن لا يمكن الاستغناء عنهم فقضوا بقية حياتهم الوظيفية يثبتون ذلك ـ عن طريق عدم الانتقال من هذا المنصب .

والمشكلة الرئيسية مع أولئك الناس أنهم لايفهمون ماهية وظيفة الإدارة . إن الإدارة ليست عمل الأشياء وإنما التأكد من أنها قد أديت .

الموظف الكسول

والأسلوب الآخر الذى أود التوصية به يتعلق بالتساهل مع الموظف الكسول . وقبل أن يخطر على بالك أننى فقدت رشدى كلية ، اسمح لى بأن أشرح لك وجهة نظرى . إن الموظفين الكسالى الذين عرفتهم كانوا يبحثون بلا توقف عن أسهل الطرق لأداء الأشياء . والناس الذين يستمتعون بالتفاصيل والعمل الذى يشغل كل الوقت لن يقوموا بالبحث عن طرق للتخلص من تلك المشاغل ـ لأن هذا هو مايصبون إليه . والأمر على

خلاف ذلك بالنسبة للموظف الكسول الذى سينفق وقتا طويلا فى البحث عن أسهل الطرق لأداء العمل .

فإذا ما زودتنى بموظفين دؤوبين يحبون إحداث جلبة لاتنتهى بشأن توافه الأمور ، فلن أستطيع أبدا أن أخفض من عدد الموظفين . بيد أنه إذا ما طعمت طاقم موظفى بقليل من الكسالى فإننى أستطيع فى نهاية المطاف أن أقلل عدد الموظفين . فمع ترك بعضهم للعمل ، فإننى لن أضطر إلى إيجاد من يحل محلهم . وأنا أعرف تماما أن الخط الموصل إلى قلب الإدارة العليا يقول « قلل عدد الموظفين والتكاليف » .

سلفك

إن مما يساعدك إلى حد كبير أن يكون سلفك فى الوظيفة مغفلا حقيقيا ترك المكان فى حالة من الفوضى الشاملة . وما لم تكن أبلها تماما ، فإنك ستبدو بالمقارنة معه كالأبطال . وهذا أفضل من أن تلج إلى عملية تدور بسلاسة . وما تستطيع أن تعمله باستخدام الإحصائيات وحدها يبعث على الدهشة . ولذلك ، فإذا ما حدث أن خيرت بين الانتقال إلى مكان يبدو فى حالة من الفوضى والانتقال إلى عملية ظريفة ونظيفة ، فتوجه إلى حيث الفوضى فى كل مرة على الإطلاق . ولن تندم على ذلك أبدا .

واصل تعلمك

هناك أمر آخر ينبغى لك أن تتدبره أثناء إعداد نفسك للترقى ، أن توسع من معلوماتك عن دائرة الأعمال التى تشتغل فيها . فلا يكفى أن تكون خبيرا فى مجال مسؤوليتك الضيق . فيجب أن تفهم المزيد عن كامل عمليات شركتك .

وتستطيع الحصول على معلومات إضافية بطرق عديدة . فعلى سبيل المثال ، تستطيع أن توسع معلوماتك من خلال قراءات مختارة . وقد يستطيع رئيسك أن يوصيك بقراءة مواد منشورة تلائم بشكل وثيق عمليات شركتك وفلسفتها . وليس هناك رئيس يشعر أبدا بالإهانة إذا طلبت منه المشورة . بيد أن هناك تحذيرا ينبغى قوله : لا تسأل المشورة كثيرا جدا ، لأن رئيسك إما أن يرتاب فى أنك لاتستطيع أن تكون رأيا عن الكثير من الأشياء أو يظن أنك تطلب معروفا . ولن يدعم أى من ردى الفعل قضيتك .

وإذا كانت شركتك تنظم برامج للتثقيف ، تقدم للالتحاق بها . فحتى لو كنت لا ترى أى فائدة مباشرة منها ، فإنها ستفيدك جيدا على المدى الطويل . وبالإضافة إلى ذلك ، فإنك تظهر بهذا لهفة على التعلم .

الملبس

قد يكون من الملائم ذكر الأفكار حول الملبس الصحيح . إن الموضة تتغير باستمرار ، لذلك فإن ما يكون ملائما فى وقت من الأوقات قد يبدو غير ملائم بعد سنوات قليلة (بل وبعد أشهر قليلة) . ومن الجلى أن ماتلبسه كمدير فى المصنع شىء مختلف تماما عما تلبسه فى المكتب . وما أريد قوله أنه اذا ما أردت أن تكون ناجحا ، فإن مما يساعدك فى هذا الصدد أن تبدو ناجحا .

فعندما أذهب إلى المتجر بملابس العمل المتسخة التى كنت ألبسها وأنا أنظف سيارتى ، فإننى أعامل بقدر من الذوق والاحترام أقل مما أعامل به عندما أكون مرتديا بذلة كاملة برباط عنق وحذاء جلديا . فبياض فودى لا يفيدنى كثيرا عندما أكون مرتديا « البنطلون الجينز » . ربما لا يكون الأمر على هذه الشاكلة ، ولكن هذه تجربتى . والقاعدة المرعبة هى : إن كنت غير واثق مما يتعين أن ترتديه ، فقد يكون من الأفضل أن تخطىء بالإفراط فى الأناقة من أن تخطىء بالإهمال فى الملبس .

انفخ بوقك - ولكن برفق

ومن الملائم أن نذكر عند هذا الحد كلمة عن لعب السياسات الشخصية . إن بوسعك أن تكون أعظم شىء فى الوجود منذ ظهور قراقيش جراهام ، ولكن إذا ما كنت الوحيد الذى يعرف ذلك ، فلن تصل إلى أى نتيجة بمواهبك الكثيرة . لذلك ، لاينبغى لك فقط أن تتأكد من أن إنجازاتك معروفة للأشخاص الذين تكون مسؤولا أمامهم ، وإنما ينبغى لك أن تعمل على نشر الأنباء السارة بأنجع الطرق الممكنة . بيد أنه إذا ما ظهر جليا أنك تنفخ فى بوقك ، فإن رد فعل الناس إزاء ذلك سيكون سلبيا . فيجب أن تكون كيسا . ضع فى ذهنك أن ما من أحد لديه اهتمام يناظر اهتمامك بإمكانية ترقيك .

وعلى سبيل المثال ، فلنقل إن الكلية المحلية تقدم دورات تظن أنها قد تساعدك فى أداء وظيفتك وفى أن تصبح صالحا للترقى . يجوز لك أن تسجل اسمك فى إحدى هذه الدورات وأن تتمها بشكل مرض ، إلا أن أحدا فى منظمتك لن يعرف بذلك أبدا . فلنفترض أن الدورة التى أخذتها كانت عن المحاسبة . إليك بعض الطرق التى تتأكد بها من أن رئيسك والشركة يعرفان بأنك تدرس فى هذه الدورة :

* أرسل مذكرة إلى إدارة شؤون الأفراد - وصورة منها إلى رئيسك - تطلب فيها أن يوضع فى ملفك الشخصى ما يفيد بأنك تدرس فى هذه الدورة . وبذلك فإنك تضع المعلومة فى ملفك الشخصى حيث يراها كل من يفحص سجلك ويبحث فى ترقيتك . وعند اتمامك للدورة ، اخطر إدارة شؤون الأفراد بما أنجزته فى هذا الصدد .

* استخدم نهج المحادثة العارضة مع رئيسك : « إن أحد الدارسين فى فصل المحاسبة الذى أدرس فيه قال شيئا مضحكا الليلة الماضية ... » فسيسألك الرئيس ، « أى فصل للمحاسبة هذا ؟ »
* ضع على مكتبك كتبا تدفع إلى توجيه السؤال المطلوب .
* اطلب من رئيسك توضيحا لبعض ما نوقش فى الفصل ولم تفهمه تماما .
* ادع أحد زملاء الفصل إلى المكتب وتناول معه الغداء وقدمه إلى رئيسك ، « السيد فلان ، يسعدنى أن أقدم لك زميلى فى فصل المحاسبة ، السيد علان » .

إننى واثق من أنك أدركت فكرتى . وكلما ازددت كياسة فى الإعلان عن نفسك ، قل احتمال أن تبدو كما لو كنت تنفخ فى البوق .

ومع الاعتذار لما جاء فى نسخة الملك جيمس من الإنجيل ، « فما يفيد الإنسان لو أصبح أكثر موظفى الشركة تأهيلا دون أن يعرف بذلك أحد غيره ؟ » ويجب عليك أن تنمى أساليب التواصل لأن القليل جدا من الرؤساء هم الذين سيقتربون منك ثم يقولون لك ، « أخبرنى ، ما الذى تعمله لإعداد نفسك للترقية ؟ »

وقد يستجيب بعض الناس بطريقة سلبية عندما أتحدث عن انتهاج السياسة . فالكلمة تفيد ضمنا إجراء صفقات سرية وغض الطرف عن المبادىء من أجل التقدم إلى الأمام . وهذا النوع من السياسات يوجد ، بالطبع ، فى المكاتب أيضا . وبعضها يمكن أن يكون مضحكا والبعض يمكن أن يكون خبيثا جدا . ولكننى فى حديثى عن تهيئة نفسك للترقى ، فإننى استخدم كلمة « سياسى » بأرفع معانيها . فأنا أعنى التأكد من أن خصائصك وانجازاتك الفائقة معروفة لأولئك الذين يتخذون قرارات الترقية . ويعد ذلك من قبيل الأمور السياسية بطريقة إيجابية ؛ فإن من السهل عليك بنفس القدر أن تشير إليها على أنها تواصل حصيف .

وبعض المدراء يعلنون بمرح أنه إذا ماقمت بعملك بأفضل ما لديك من مقدرة ، فإن الترقيات والعلاوات ستأتى من تلقاء نفسها . ولكن إذا كان رؤساؤك لا يعرفون ماتفعله ، فكيف لهم أن يأخذوا إنجازاتك فى اعتبارهم عند اتخاذهم لقرارات الترقيات ؟ إنك ستسمع المدراء يلوكون عبارات محفوظة على الدوام يظنون أنها من درر الحكم . وقد يكون هناك على الأقل خطآن فيما يتعلق ببعض العبارات المحفوظة : فالمدير الذى يقولها لا يتصرف فى إدارته بهذه الطريقة ، وتلك الأقوال لم تعد صحيحة . ويسرى ذلك على الجزء المتعلق بالعلاوات والترقيات التى تجىء من تلقاء نفسها .

ويجب عليك أن تستحدث أسلوبك فى توصيل الأوجه الهامة من تطورك إلى علم

الشركة ، ولكن يجب أن تتأكد من أن الطريقة التى توصل بها الرسالة لا تثير ضيق الآخرين أو تجعلك تبدو كشخص يحاول لفت الأنظار إليه .

وهل تستحق اللعبة ما يبذل فيها من عناء ؟

إن العمل من أجل الترقية من الثوابت فى الحياة الوظيفية لكل مدير - ما لم تكن أنت بطبيعة الحال من ذلك النوع من الأشخاص الذى يصل إلى نقطة معينة ثم يفقد الاهتمام بالمضى قدما . ومن المؤكد أنه لايوجد ثمة خطأ فى الاتجاه الذى يقول « لا أريد أن أدفع ثمن الانتقال إلى الدرجة التالية من السلم » . وذلك فى الحقيقة أسلم من اكتشافك فى وقت متأخر جدا أن افتراضك بأنك لا تزال صالحا للترقى أمر لا تشاركك فيه الإدارة .

ومن أسف أنه لا يقال لك ذلك أبدا فى كثير جدا من الحالات ، بحيث أنك تظل تبذل قصارى جهدك للترقى وأنت لاتعرف أن فرصك فى ذلك معدومة . وأظن أن أحد أسباب ذلك أن رؤساءك يعرفون مدى قيمتك فى وظيفتك الحالية ولا يريدون أن يفقدوك فيها ، حتى لو كانوا يشعرون أنك قد تخطيت المرحلة . وأحيانا ما لا تتضح لك الحقيقة المزعجة حتى تبلغ السن التى يكون الحصول فيها على ترقية أخرى غير محتمل تقريبا .

إن لك الحق فى أن تعرف موقعك فى الشركة ، ولا أرى خطأ على الإطلاق فى الإلحاح فى الحصول على معلومات قبل أن يضيع الوقت . وإذا كنت تعتقد أن الإدارة العليا مخطئة فى الحكم بأنك لاتصلح للترقية ، فإن هناك ما تستطيع أن تفعله بهذا الشأن . وإحدى طرق ذلك أن تلتمس تحديا إضافيا بتغيير عملك ؛ والطريقة الأخرى أن تستكمل عملك بتحديات جديدة وإضافية - هوايات وأنشطة اجتماعية أو مدنية - تجعل حياتك أكثر إمتاعا وإرضاء للنفس .

ومن باب التحذير : لا تقض وقتا طويلا فى القلق بشأن الترقى قبل أن تكون قد أحكمت الإمساك بمقاليد وظيفتك الراهنة . فتمكنك من هذه الوظيفة هو أولويتك الأولى . وحينئذ فقط ينبغى لك أن تبدأ حملتك للترقى . إنها حملة حقا ، رغم أنها جهد شخص واحد بالدرجة الأولى . والآخرون الذين لديهم تقريبا نفس الاهتمام بأن تترقى هم مرؤوسوك الذين يعتقدون أن لديهم فرصة للحصول على منصبك ما إن تنتقل إلى أعلى .

لا تبدأ بعمل ضجيج حول الصلاحية للترقى بشكل متعجل جدا . فقد يعتبر رئيسك أن ذلك سابق لأوانه . فها أنت أخيرا قد جعلت الأمور فى مجالك تمضى بسلاسة ؛ ويمكن للرئيس أن يسترخى قليلا الآن - إن استثمار الشركة فيك يؤتى ثماره . بيد أنك إذا ما بدأت ذات فجأة فى الحديث عن الانتقال إلى شىء أفضل ، فإن الرئيس سيعتبرك

عاقا متعجلا . إن الترقية بطبيعة الحال تخطر على ذهنك فى كثير من الأحيان ، إلا أن هناك بعض الأشياء التى يفضل أن تحتفظ بها لنفسك لبعض الوقت .

قد تكون لديك خطة عمومية . وقد تكون قد وضعت فى ذهنك هدفا نهائيا محددا . بل قد يكون هدفك هو منصب المسؤول التنفيذى الرئيسى . ولكن يجب أن تمضى قدما موجها نظرك صوب أهداف مرحلية . ويجب أن تؤدى كل مهمة بطريقة فائقة الاتقان إذا ما أردت أن تنتقل الى هدفك التالى . فكل خطوة على طول الطريق نحو هدفك النهائى تصبح بالغة الأهمية . فكل منها توفر فرصة لإعادة التقييم . فيجب عليك عند كل خطوة أن تقرر ما إذا كنت مستعدا لدفع الثمن المطلوب للوصول إلى الخطوة التالية . وليس هناك من خطأ فى الانتهاء إلى أن الثمن مرتفع جدا وأنك لا تريد دفعه .

بيد أننى لاحظت أنه ليست كل خطوة ترتقيها على السلم تتطلب دفع ثمن أعلى . فأحيانا يكون ذلك مجرد دعاية ينشرها أناس فى مناصب أعلى ليبرهنوا لكل من عداهم أنهم يستحقون ما هم فيه . ولذلك كن مستعدا ، وأنت تشق طريقك إلى الموقع التالى أعلى السلم صوب هدفك ، لسحب الدخان التضليلية الكثيفة . وبافتراض أن هذا يتطلب دفع ثمن إضافى ، فإن هذا الثمن لقاء الجائزة التى يعد بها المنصب الأعلى . فهل اللعبة تستحق ما يبذل فيها من عناء ؟

الوظيفة التى تريدها

قد تجد عند تحليلك للمنصب الذى تطمح إليه بدقة ، أن الشخص الذى يشغله مدمن للعمل . وكثير من المهام التى يؤديها مدمنو العمل من الهوايات المهنية ، ينغمسون فيها بشكل لايقاوم - كل نهاية أسبوع وكل ليلة . وأحيانا يهرب هؤلاء بهذا من ضغوط منزلية ، رغم أنهم آخر من يعترف بذلك . ذلك أن العمل فى المكتب طريقة مقبولة اجتماعيا للابتعاد عن المنزل . وأحيانا يكون رئيسك المدمن للعمل ضعيفا فى تفويض السلطة ومن ثم غير قادر على تقليل أعباء منصبه بدرجة كبيرة . غير أن وجود حالة ما لا يعنى أن الأمر على هذه الشاكلة بالضبط .

ومن الجلى أنه ليس من شأنك أن تخبر رئيسك أنه يبدو أنه يعمل بأشق مما تتطلبه الوظيفة فعلا . دعنا نعترف عند هذا الحد أننا جميعا نحاول بقدر ما أن نجعل أنفسنا نبدو أكثر أهمية قليلا ، أو أن وظائفنا تبدو أشق قليلا مما هى عليه فى الحقيقة . إننا جميعا نريد أن نظهر فى أزهى لون بقدر الإمكان .

إن الشخص الوحيد الذى يستطيع أن ينظر بواقعية إلى الوظيفة التى تطمح إليها هو سلف شاغلها الحالى . إن هذا الشخص لديه من البعد عن الوظيفة وعدم الاهتمام بها ما يجعله يعطيك إجابات مخلصة عن أسئلتك . كما أن هذا الشخص سيسبقك على الأقل بمستويين فى الخريطة التنظيمية وسيكون فى أكثر الاحتمالات أكبر منك سنا . وستحدد الكيفية التى تفاتح بها هذا المدير إلى حد كبير نوع الاستجابة التى ستحصل عليها . ومرة ثانية ، لا تتعجل جدا فى المفاتحة إذا كنت لا تزال جديدا إلى حد كبير فى منصبك الراهن .

ومع ذلك ، دعنا نفترض أنه قد مضت فترة محترمة من الوقت وأنك قررت أن تفاتح السيد فلان . انك لن تفاتحه بالمرة إذا كان يقف مباشرة فى تسلسل القيادة الذى يمسك شخصيا . أى إذا كان السيد علان يشغل الوظيفة التى تطمح إليها وكان مسؤولا مباشرة أمام السيد فلان وكنت أنت مسؤولا مباشرة أمام السيد علان ، فلاتذهب بأى حال من الأحوال إلى السيد فلان لتحدثه عن الوظيفة التى يشغلها السيد علان . بل إن الأفضل لو أن السيد علان لم يكن رئيسك . فيتعين عليك أن تفرز خطوط المسؤولية فى شركتك وتتخذ قرارك بشأن ما إن كنت تتحدث إلى السيد فلان ، أم لا. إننى أفترض أنك تصدر حكما سليما على الأمور . وعلى أية حال ، فلقد اتخذ القرار : أنت عازم على الحديث إلى السيد فلان فكيف تفاتحه وما الذى تقوله له لكى تهىء المسرح بالشكل الصحيح ؟

كما سبق أن ذكرنا ، فمعظم المدراء أو المسؤولين التنفيذيين يطربهم أن تطلب منهم النصيحة . ويمكن أن تمضى مفاتحتك على شىء من هذا القبيل :

« سيد فلان ، أود أن أنهل من خبرتك . إننى فى معرض بحثى عن المناصب التى أستطيع أن أطمح إليها فى الشركة ، وجدت أن المنصب الذى يشغله السيد علان قد يكون منصبا مثيرا للتحدى . أنا أعرف أنك شغلت هذا المنصب فى وقت ما . فهل وجدته أحد الجوانب المثيرة للتحدى والاهتمام فى حياتك الوظيفية ؟ وهل تعتقد أن من المعقول بالنسبة لى أن أطمح إلى الحصول عليه ؟ »

قد لا تستطيع أن تفضى بكل ذلك دفعة واحدة ، ولكنك على الأقل تطرح الأمر على بساط البحث . وبعد ذلك تجلس وتلزم الصمت وتدع السيد فلان يلقى عليك بحكمته .

دعنا نحلل الكلمة الافتتاحية للحديث الموصى بها . بادىء ذى بدء ، لقد طلبت ممن يعلوك مرتبة أن تستفيد من خبراته . وبذلك فإنك وضعته فى حالة ذهنية كريمة . وثانيا ، لقد صرحت بأنك كنت تبحث عن المناصب التى يمكن أن تطمح للوصول إليها فى

الشركة . وذلك يبين أن أفقك واسع ؛ أنك لم تقصر بحثك على المجال الذى تعمل فيه فى الوقت الراهن . وثالثا ، لم تقل للسيد فلان إن الوظيفة التى يشغلها السيد علان مثيرة للتحدى وإنما قلت انها قد تكون مثيرة للتحدى . إنك ستترك للسيد فلان أن يخبرك عما فى الوظيفة من تحديات . وعلى كل ، فأنت تريد الاستفادة من خبراته .

ثم إنك قد سألته بعد ذلك عما إن كان قد وجد الوظيفة مثيرة للاهتمام . فإن كان قد وجدها وظيفة غبية ورتيبة وأثارت فى نفسه كافة أشكال الملل ، فإنه يتعين أن تعرف هذه المعلومة . وبعد ذلك انتقلت إلى سؤاله عما إن كان يعتقد أن من المعقول لك أن تطمح إلى الحصول على الوظيفة . وستتوقف الكيفية التى يجيب بها عن هذا السؤال على مدى معرفته بك وبالنوعية التى تؤدى بها عملك فى منصبك الراهن .

ويجوز لك أيضا أن تتوجه مباشرة إلى السيد علان ويتوقف ذلك ، كما هو الشأن فى المثال السابق ، على عدة عوامل ، من بينها ما إذا كنت أنت والسيد علان على صلة وثيقة على الخريطة التنظيمية للشركة . ويتعين هنا أيضا أن يسود حسن تقييمك للموقف . غير أنه أحيانا ما يكون النهج المباشر جريئا لدرجة تجعله فعالا :

« سيد علان ، لست أدرى إن كان بوسعى أن أطلب نصيحتك بشأن مسألة تتعلق بتطورى الشخصى ؟ إننى أعرف أن الشركة تدير أعينها دائما بحثا عن الأشخاص الصالحين للترقى ، وأنا متأكد من أنه إذا ما كانت هناك قائمة بمن يصلح للترقية فإنك فيها . وأنا مهتم بتجربة حظى فى التقدم إلى منصبك عندما تترقى . وأنا أود معرفة مشاعرك بشأن وظيفتك وكذلك عما إن كنت تظن أن من المعقول بالنسبة لى أن أطمح إليها ؟ »

ومرة ثانية ، قد لا تستطيع أن تلقى بكل هذا الحديث من جانب واحد بطلاقة ، وبدون تلعثم ، ولكن هذه هى نوعية اللغة التى تريد أن تبدأ بها حديثك .

وفى هذه الافتتاحية مع السيد علان ، سألت أولا النصيحة . ويمكنك أن تتوقع ردا مواتيا . وثانيا ، قلت له إنك تظن أنه سينتقل إلى مكان ما فى المنظمة . ومن المؤكد أنه لن يجد فى ذلك ما يثير ضيقه . وثالثا ، لم تقل إنك تريد وظيفته عندما يرقى منها . لقد قلت فحسب إنك تريد تجربة حظك فى التقدم إليها ـ فرصة عادلة . من ذا الذى يمكن أن يعترض على ذلك ؟ وبعدئذ تساءلت عما إن كان يظن أن من المعقول لك أن تطمح فى الوظيفة . وكما قال لى أحد أصدقائى المحامين ، إنك تعرف الإجابة قبل أن توجه السؤال .

وتتطلب كلتا المحادثتين مع السيد فلان والسيد علان براعة وثقة بالنفس .

الحصول على راع

إن من الآثار الجانبية المواتية لتلك المحادثة أنك تحصل على *راع* . ولن يضرك أن تؤمن السلطة التنفيذية إلى جانبك . وفى الحقيقة ، أن التمتع برعاية اثنين ممن هم أعلى منك فى المنظمة وممن يعتبرون نجوما فيها شىء عظيم لصالحك .

ويتم الحصول على معظم الرعاة عن طريق التعهد المتأنى . فقليل منهم تخطر له الفكرة من تلقاء نفسه . إذ يتعين أن يحدث شىء ما من شأنه أن يعطيهم هذه الفكرة ؛ وعادة ما يكون ذلك انطباعا مواتيا تخلقه بطريقة أو بأخرى .

الأسلوب والجدارة

إن التوصل إلى الأهداف التى ناقشناها فى هذا الفصل يتطلب أداء مُرضيا من جانبك وثقة فيك . وكثيرا ما يكون الفرق بين العمل المرضى والعمل الرائع هو الصورة أو الأسلوب . وأنا أعتقد أن أسلوبك يلون تصور الرئيس لأدائك ، خاصة إذا كان الأسلوب من النوع الذى يتجاوب معه الرئيس بطريقة إيجابية . غير أن الأسلوب السيىء أو المثير للحنق له أهميته البالغة بالمثل فى استثارة الاستجابة السلبية .

إن هناك فرقا هائلا بين أن تقوم بعمل عظيم وأن تعظم الأثر الذى تحصل عليه من ذلك ، من ناحية ، وبين التحايل على جعل الناس يظنون أنك تقوم بعمل متميز فى الوقت الذى قد لا تكون ألممت فيه بأسرار العمل ، من ناحية أخرى . إننى أفترض أنك قدير ؛ وأنك ترتقى سلم المنظمة بجدارتك .

الفصل التاسع عشر

نظّم وقتك

هل حدث لك ذات مرة أن غادرت العمل عائدا إلى منزلك ولديك شعور بأنك لم تنجز أى شىء مما أردت عمله فى ذلك اليوم ؟ إننا كلنا نمر بأيام من هذا القبيل ، أيام تنفق بأكملها فى تسوية توافه الأمور . وأحيانا ما لا تستطيع تفادى ذلك ، ولكن إن كان هذا الأمر يحدث لك بانتظام ، فإن جانبا من المشكلة قد يكون افتقادك إلى التنظيم .

النهج الذى أتبعه

إن النهج الذى اتبعته إزاء هذا الكتاب مثال جيد . ففى كل يوم تقريبا كنت أحدد لنفسى هدفا هو كتابة فصل كامل منه ، إلا أنه كان يمر أسبوع كامل فى بعض الأحيان دون أن أكتب سطرا واحدا منه . والسبب فى ذلك ما كنت أشعر به من اضطرار إلى حجز ساعات عديدة كاملة حتى أستطيع معالجة فصل ما . ولم يصل بى هذا النظام إلى أى نتيجة . وحينئذ قررت أنه يتعين علىّ أن أقسم جهودى إلى أجزاء صغيرة . وهكذا أصبح هدفى أن أكتب صفحتين بخط اليد كل يوم . وبين الحين والآخر كان يضيع علىّ يوم بأكمله ؛ وكنت عندئذ أحدد لنفسى هدفا بأن أكتب أربع صفحات فى اليوم التالى .

ونتيجة للتغيير فى التركيز ، بدأت فى التوصل إلى كتابة المادة ، حتى مع أن ما تأخذه المسؤوليات الأخرى من وقتى لم يتغير . لقد حدث التغيير الوحيد فى اتجاهى إزاء المشكلة ونهجى فى تناولها . وفى إحدى الأمسيات ، جلست لأكتب صفحتين . وانتهيت بكتابة دستة . ولو أننى كنت قد حددت لنفسى هدفا بكتابة اثنتى عشرة صفحة ، لما كنت قد بدأت حتى فى الكتابة فى هذا المساء بسبب تأخر الوقت .

القائمة

قرأت منذ عدة سنوات مضت مقالا حول رجل الصناعة الأمريكى الراحل هنرى كايزر . كان من بين إنجازاته العديدة إنشاء شركة بنت سفن شحن تسمى سفن « ليبرتى »

خلال الحرب العالمية الثانية . وقد بنيت هذه السفن بالكامل فى خلال أيام معدودة ، وهو إنجاز مرموق حقا .

وكان أول ما يفعله كايزر عند دخوله إلى مكتبه فى الصباح هو أن يجلس إلى مكتبه وأمامه فرخ من الورق يعدد عليه قائمة بما يود أن ينجزه فى ذلك اليوم . ولا أنكر أنه حاول أن يرتبها بحسب الأولوية . وخلال اليوم ، تظل القائمة أمامه على المكتب . وكلما أنجز أحد الأهداف ، فإنه يضع عليه خطا فى القائمة . والأهداف التى لا تنجز خلال ذلك اليوم توضع فى قائمة اليوم التالى .

وقد حاولت اتباع هذا النهج البسيط لتنظيم يومى وأدهشنى على نحو يبعث على الرضا مقدار الزيادة فيما بدأت أنجزه . إنك تضطر إلى تخطيط أنشطة اليوم وأنت تكتب أهدافك لذلك اليوم على فرخ من الورق . وربما تكمن فى ذلك أكبر قيمة لهذا الأسلوب .

وهناك نهج عديدة يمكن استخدامها فى تخطيط يومك . ويعتقد بعض المدراء أنه يتعين عليهم أن يسجلوا الأهداف مرتبة بحسب أهميتها وتنفيذها وفقا لهذا التسلسل . ويفضل آخرون أن يضعوا ثلاث قوائم . تحتوى الأولى على المسائل العاجلة التى تستحوذ على الاهتمام . وتضم الثانية بنودا ليست عاجلة فى طبيعتها ولكن يتعين الانتهاء منها . وتضم الثالثة أشياء يمكن عملها عندما يتوافر لك الوقت . وهذا ترتيب لا غبار عليه إذا كنت تسيطر تماما على يومك بحيث لا تحتاج إلى القلق من أن تشغلك ظروف غير متوقعة عن القيام بجولاتك المحددة سلفا .

ولم يتيسر لى أبدا مثل هذا اليوم الصارم التنظيم . فأنا لا أستطيع التحكم فى المقاطعات . ولا أستطيع أن أرفع « فيشة » الهاتف . لذلك فإننى أضع قائمتى اليومية الصغيرة من شتى الأهداف المتنوعة ، اعتبارا من التعامل مع الطوارىء إلى تخطيط المشروعات الطويلة الأجل التى آمل أن أقوم بها فى يوم من الأيام . وأضم اليها أمورا لاتلح على فى اللحظة الحالية .

ومن الأسباب الأخرى التى لا تجعلنى أقسم قائمتى إلى فئات ، معرفتى بما يلزم عمله فورا وما يمكن أن ينتظر . فلنواجه الحقيقة ، أنا أعرف أننى لا أستطيع البقاء كمدير إذا ما تجاهلت المسائل العاجلة لدىّ . لذا ، فحتى لو كان الأمر العاجل يحتل المرتبة العشرين فى قائمتى ، فإنى لن أعتنى بأمر تسع عشرة مهمة أخرى قبل هذا البند المروع البالغ العجلة .

وربما يظن أى من ينظر فى قائمتى أننى فقدت رشدى ، لأننى أدون الأهداف على نحو ما تخطر على ذهنى بدون الانشغال بأى ترتيب أو أولوية لإنجازها . بل إننى أدون

فى القائمة بنودا شخصية ، مثل تذكير نفسى بأنه من المفروض أن أمر على البقال أثناء عودتى إلى المنزل لإحضار رغيف من الخبز . وقد يظهر مشروع طويل الأجل على قائمتى كل يوم على مدى شهرين . وفى النهاية يصيبنى التعب من تكرار تدوينه فأقوم بعمله . إذ أبدأ فى الشعور كما لو كنت أماطل إذا ماظللت أحتفظ به على قائمتى لأطول من ذلك .

كما أننى أجد دفعة نفسية من وضع خط على المهام التى استكملت . إن مما يملأ النفس بالغبطة أن تجلس فى وقت متأخر من العصر وتتأمل فى أنشطة اليوم وترى أنه قد تم إنجاز غالبية البنود فى قائمتك .

لا تلق بالقائمة جانبا عندما تغادر المكتب . ففى الصباح التالى ، سيكون فى قائمة الأمس فائدتان . إنها ستذكرك بجميع ما أنجزته فى اليوم السابق . وليس هناك خطأ فى ذلك . وستخبرك بما بقى دون إنجاز . وعندئذ تذهب هذه البنود الأخيرة إلى القائمة الجديدة . ولهذا أهميته بوجه خاص بالنسبة للمشروعات الطويلة الأجل التى قد تسقط عرضا من القائمة . إن الكثير جدا من الأفكار والمشروعات الخلاقة تفوتنا لأننا لم نسجلها كتابة .

وأتذكر أننى قرأت ذات مرة أن ديوك الينجتون الراحل كان يحتفظ بورقة وقلم إلى جوار سريره لكى يستخدمهما فى التدوين العاجل للأفكار الموسيقية التى تخطر له وهو فى السرير بالليل . وأنا متأكد من أنك قد مررت بهذه التجربة التى كثيرا ما مررت بها : أن تخطر لك فكرة هائلة فى منتصف الليل ، ولكنك تجدها قد غابت عن بالك فى الصباح . ومهما عصرت ذهنك لاستعادتها ، فإنها تروغ منك ولا تستطيع تذكرها ثانية .

الواجب المنزلى

فى هذه الأيام ، يحمل كل مسؤول تنفيذى تقريبا (صغيرا كان أم كبيرا) حقيبة أوراق معه إلى المكتب جيئة وذهابا . وسأعترف لتوى بأننى أحمل حقيبة أوراق جيئة وذهابا ما بين منزلى ومكتبى ، رغم أننى نادرا ما آخذ معى أى عمل إلى المنزل .

وقد يكون من المريح فى المدن الأصغر حجماً أن تعود إلى المكتب فى المساء . بيد أن هذا عادة ما لا يكون الخيار المفضل فى مناطق الحواضر ، ولذا فإن المسؤول التنفيذى إما أن يبقى فى المكتب إلى وقت متأخر أو يأخذ معه العمل إلى المنزل . ولا ينبغى لك أن تأخذ الأعمال الاعتيادية إلى المنزل بشكل منتظم . فإن كنت تفعل ذلك ، فإنه قد يعنى أنك سيىء التنظيم . إن أخذ الأعمال الخلاقة إلى المنزل له مايبرره حيث إن البيئة الأهدأ (إن كان المنزل أهدأ) تتناسب مع المساعى الخلاقة .

وحقيبة أوراقى تحتوى على أشياء أود أن تكون معى سواء كنت بالمنزل أم فى المكتب . لقد أصبحت أميل ناحية الجانب الأيسر من جسمى من جراء حمل الحقيبة طيلة هذه السنوات .

يومى فى المكتب

يتعين عليك عند إعدادك لقائمتك اليومية أن تقرر ماهى الأشياء التى ستقوم بعملها وبأى ترتيب . وكما سبق أن ذكرنا ، من المؤكد تقريبا أنك ستهتم بأمر المسائل العاجلة أولا . وبعدئذ ستقوم بإلقاء نظرة على القائمة لتقرر ماتفعله بعد ذلك . إن الإجراء المعتاد الذى أتبعه أن أقوم بالأشياء التى لا أحبها لأبعدها عن طريقى ، فأخلى نفسى بذلك لعمل ما أستمتع به . وفى كثير من الأحيان أتوجه فى وقت مبكر جدا إلى المهمة التى أستطيع إتمامها بسرعة ، وبهذا أهيىء نفسى ذهنيا بروح منتعشة بالإنجاز . وحتى بالرغم من أننى أعرف كل المعرفة أننى أريح نفسيتى ، فلا يزال هذا النهج يؤتى ثماره .

وبين الفينة والفينة ، أجد أبواب جهنم قد فتحت على مصراعيها عندما أصل إلى المكتب، فلا أستطيع وضع قائمتى . وقد يواتينى شعور غير مريح وأنا أستقل سيارتى عائدا إلى المنزل بأننى لم أنجز الكثير فى ذلك اليوم . وكان مثل هذا الأمر يتكرر حدوثه بشكل أكبر فى وقت مبكر من حياتى الوظيفية . وقد أصبح وضع القائمة من قبيل العادة الآن ، ومن النادر حقا ألا أضعها .

قائمة نهاية الأسبوع

كانت زوجتى ممن يضعون القوائم قبل زمن طويل من قراءتى عن نهج هنرى كايزر ـ إنها تضع قائمة بالأشياء التى تريد منى أن أعملها فى المنزل فى عطلة نهاية الأسبوع . ومن حسن الحظ أنها لم تكن تضع قائمة لكل نهاية أسبوع . بيد أننى أصبحت من معتادى وضع القوائم بحيث إننى أضع الآن قائمة الأعمال المنزلية المطلوبة فى نهاية الأسبوع بنفسى . ولا أنقل بالضرورة الأعمال الروتينية التى لم تكتمل إلى قائمة نهاية الأسبوع التالى ـ فليس هناك معنى فى الذهاب بهذا الهوس بالنظام والكفاءة إلى أبعد مما ينبغى .

الفترة المغلقة

بعض المنظمات تتبع إجراء « المكتب المغلق » الذى قد تود أن تستخدمه فى تنظيم تفاصيل يومك كى تنجز المزيد . وعلى سبيل المثال ، فالمكتب قد يحدد فترة مغلقة لمدة ساعتين تؤدى فيها الأعمال كالمعتاد باستثناء أنه لايسمح لأى موظف من المكتب

بمغادرته للالتقاء بأى أحد آخر من الخارج . ولا يجرى أى أحد مكالمات هاتفية مع موظفى المكاتب الأخرى ، ولا تعقد أى اجتماعات للشركة خلال هذه الفترة المغلقة على الإطلاق . وتجرى معالجة الحالات الطارئة الحقيقية بصفة عاجلة ؛ ويتم تلقى المكالمات الهاتفية من العملاء أو الزبائن أو من خارج الشركة .

والفكرة لها قدر كبير من الميزات . إنها تعنى أنه سيكون لديك ساعتان كل يوم لايتصل بك خلالهما أى شخص من داخل الشركة أو يأتى إلى مكتبك . إنها توفر لك الفرصة للتحكم فيما تعمله خلال فترة معينة . ربما تكون الفكرة قد خطرت لشخص ما أثناء عمله فى المكتب فى عطلة نهاية الأسبوع وملاحظته لما أنجزه حينئذ من كمية عمل أكبر مما ينجزه خلال نفس الوقت طوال الأسبوع . غير أن الفكرة لا تكون مجدية إلا إذا لم تغلق مكتبك دون الزبائن أو العملاء خلال الفترة المغلقة . إنها فكرة تستطيع المنظمة بأكملها أن تستخدمها لصالحها .

التذكر والتدبر

إليك نصيحة لن تعود عليك بالنفع الكثير وأنت فى المكتب ، ولكنها ستساعدك على تذكر أشياء من المفروض أن تتوقف من أجلها وأنت فى طريق عودتك إلى المنزل . ضع مفكرة فى الجيب الذى تعودت أن تضع فيه مفاتيح سيارتك . وعندئذ ، فإنك ستجدها ، عندما تضع يدك فى جيبك وأنت فى طريقك إلى موقف السيارات فى نهاية يوم العمل لتأخذ مفاتيح السيارة . ربما لا تكون ممن ينشغلون عن القيام بمهام شخصية على نحو ما أفعل ؛ ومن ثم فلن تحتاج إلى مفكرات من هذا القبيل . أما أنا فأحتاج إليها .

وهناك اقتراح أخير حول أفضل وسيلة لتنظيم وقتك : خطط لقضاء وقت هادىء فى كل يوم . ربما لا تحصل عليه كل يوم ، ولكن من المهم أن تخصص بعض الوقت لأحلام اليقظة وإمعان الفكر . إنه أمر حيوى للعقل الباطن . وكذلك فالمشاكل التى تبدو عصية على الحل كثيرا ما يتيسر أمرها فى المنظور الصحيح خلال هذه الأوقات الهادئة .

الفصل العشرون

الكلمة المكتوبة

إن مما يبعث على الدهشة وبعض التسلية أن الكثيرين من أصحاب اللسان الطلق يتحولون إلى عجزة منتفخي الأوداج إذا ما طلب منهم أن يضعوا أفكارهم على الورق .

وبعض الناس يصابون بالذعر من صفحة بيضاء من الورق وقلم (أو آلة كاتبة) . فلنفحص السبب الذى يجعل هذا الشعور بالهلع يمسك بتلابيب الأفراد الذين يبدون بخلاف ذلك مقتدرين وواثقين .

أولا ، عندنا متلازمة *الاختبار* . فبعض الناس يصابون بالهلع عند دخولهم امتحان ما . فكل ما يكون لديهم هو تلك الصفحة البيضاء من الورق والمادة الموجودة فى أذهانهم ، والتى يجب أن تكون « قابلة » للترجمة إلى معلومات على الورقة . والنجاح أو الرسوب يعتمد على ما يخط على هذه الصفحة البيضاء المخيفة .

والسبب الثانى الذى قد يجعل الناس لا يشعرون بالثقة إزاء استعمال الكلمة المكتوبة أنهم أنفسهم لا يقرأون كثيرا . إنهم يتصفحون ما يعتبرون أن من المطلوب قراءته ، ولكنهم لا يقرأون من أجل المتعة . وبدلا من ذلك ، فإنهم يشاهدون التلفزيون ، وهو أمر أكثر سلبية من القراءة . إنك لا تتعلم الكثير عن حسن الكتابة من مشاهدة التلفزيون . ومن الواضح أن التلفزيون لا يلام على جميع العلل الاجتماعية المنسوبة إليه . بيد أن قليلا من الناس من ينازع فى أنه قد قلل الوقت الذى ينفق فى القراءة ، وهو ما كان له بدوره آثاره السلبية على اهتمام الكثير من الناس بالكتابة .

كما أن الهاتف يلعب دورا فى الصد عن الكلمة المكتوبة . فرغم أن معظمنا (ما لم نكن نشتغل فى مصلحة الهاتف) يود أن يتلقى فاتورة هاتف أقل غلاء ، فإن حقيقة الأمر أن إجراء مكالمة إلى خارج المدينة قد أصبح أرخص هذه الأيام عن ذى قبل . ولم يكن الأمر على هذا النحو بالنسبة للأجيال السالفة . فمثل ذلك النوع من المكالمات كان من قبيل الترف الذى لم يكن بوسع الكثير من الناس تحمل تكاليفه ، وذلك

إن كان لديهم هاتف أصلا . وكان الناس يكتبون خطابات بدلا من ذلك ، وكان إرسال الخطاب يكلف ملاليم فقط . واليوم لا يكتب الخطابات إلا القليل جدا من الناس ممن تقل أعمارهم عن الأربعين . فالناس يتواصلون مع أصدقائهم على مسافات بعيدة بالهاتف . إنها طريقة للتواصل أكثر ودا وإرضاء للنفس ، إلا أنها دمرت فن كتابة الخطابات .

والناس الذين لا يحسنون هجاء الكلمات يدركون هذه الحقيقة عادة ولا يريدون أن يبدوا كالحمقى بكشفهم لذلك النقص . لذلك فإنهم يتجنبون الكتابة . وهناك حل سهل لهذا العذر .

إن كل سكرتيرة على دراية بكتاب تهجئة الكلمات . إنه نوع من الكتب أشبه بالمعاجم فيما عدا أنه لا يحوى تعريفا لها . إنك تلجأ إلى كتاب الكلمات لتعرف الهجاء الصحيح للكلمة . وهذا هو السبب الذى يجعل معظم الناس يلجأون إلى المعاجم . وكتاب الكلمات أريح فى هذه الناحية ببساطة . إنه صغير الحجم ويسهل إخفاؤه فى منتصف درج المكتب . إننى أفضل من المتوسط فى هجاء الكلمات ، غير أننى أحتفظ بكتابين من هذا النوع - واحد فى مكتبى والآخر فى حجرة المطالعة والعمل فى المنزل . إنهما يخلصاننى من عقبة أمام الكتابة .

ولأن الناس لا يكتبون كثيرا ، فإنهم يهلعون عندما يتعين عليهم أن يكتبوا . والمقارنة مع الخطابة العامة قد توضح هذه النقطة . فإن كنت نادرا ما تلقى خطابا عاما ، فإن من المحتمل أن تصاب بالذعر من هذا الموقف . وعندما تصاب بالذعر فإنك لا تكون على راحتك . إنك تكون مشدودا وعصبيا . وتكون طريقتك فى الخطابة جافة ومتسمة بالضيق . إنك تنقل خوفك إلى الجمهور ؛ بل قد يشعر الناس بالضيق منك . إن طريقتك تهدم ثقتهم فيك وفى الحقيقة أو الحكمة التى تحتويها الرسالة التى تحاول توصيلها إليهم .

ويحدث نفس الشىء مع التواصل المكتوب . فإذا كنت مذعورا من الموقف ، فإن كتابتك ستكون جافة ومتكلفة . وفى ظل هذه الظروف ، قد تحاول أن تغطى الموقف بالكتابة بطريقة رسمية أكثر من اللازم ، مستخدما كلمات لم تكن لتستخدمها أبدا فى محادثاتك مع أصدقائك .

وستعلمك الكتب والدورات الدراسية كيف تكتب الخطابات العملية والمذكرات المتبادلة بين المكاتب داخل نفس العمل . إنها يمكن أن تقدم لك عونا كبيرا فى هذا الصدد ، شريطة ألا تقلد سمات الشخص الذى كتب الدورة الدراسية . إن هدفك أن تحسن مهاراتك التقنية وليس أن تغير شخصيتك .

واقتراحى لك بشأن تحسين مهاراتك فى الكتابة أن تستخدم الصورة الذهنية . فبدلا

من أن تهلع من قطعة الورق البيضاء ، استحضر في ذهنك صورة الشخص الذى تكتب إليه . انظر إلى هذا الشخص فى ذهنك . بل يمكنك أن تمضى فى التخيل إلى حد رؤية الشخص جالسا أمامك فى مقعد مريح فى مكتبك وهو يتناول قدحا من القهوة بينما يقرأ خطابك . أو يمكنك أن تتخيل نفسك جالسا فى مقهى وتقص على الشخص الرسالة التى تريد توصيلها إليه .

تخيل أنك تجرى محادثة مع هذا الشخص فى بيئة ودية . فابدأ الآن فى الحديث . استخدم الكلمات التى كنت ستستخدمها فى الحديث . فإن كنت لا تستخدم فى محادثاتك كلمات ضخمة ، فلا تستخدم مثل هذه الكلمات فى التواصل المكتوب ؛ فإنها عادة ما تكشف عن إحساس بالدونية . (حتى لو كنت تشعر بالنقص من جراء كتابتك ، فلا تعلن عن ذلك - احتفظ به لنفسك) .

وعندما تستحضر فى ذهنك صورة الشخص الذى تكتب إليه ، تخيل دائما وجها ودودا . فحتى لو كنت تكتب إلى شخص لا تطيقه ، تخيل أنك تكتب إلى صديق . لا تستحضر *أبدا* مشاعر عدائية لأنها قد تلوح من خلال كتابتك . إن تخيل وجه ودود سيجلب إلى رسالتك لهجة ودودة وحارة .

دعنا الآن نتناول موقفا أوسع نطاقا : كتابة مذكرة إلى جميع العاملين فى إدارتك أو شعبتك . إنك لا تريد أن تتخيل خمسة وأربعين شخصا يجلسون فى قاعة استماع فسيحة فى انتظار أن تتحدث إليهم . فذلك موقف رسمى جدا ، وما لم تكن خطيبا بارزا وغير متكلف ، فإن الصورة ستجعل كتابتك رسمية ومتشنجة .

وعوضا عن ذلك ، استحضر فى ذهنك صورة اثنين أو ثلاثة من أكثر مرؤوسيك صداقة معك . وتخيل أنك تتناول قدحا من القهوة أو طعام الغداء معهم . والآن ، قل لهم ما يتعين عليك أن تقوله . وهذا هو ما تكتبه . فإذا كنت تكتب إلى المدراء الزملاء فى إدارات أخرى ، فإنك تستطيع أن تستخدم صورا ذهنية مماثلة .

والآن دعنا نفترض أنه يتعين عليك أن تكتب تقريرا أو مذكرة إلى رئيس الشركة ، ودعنا نفترض أنك مذعور إلى درجة الموت من السيد « عظيم » . إن استحضار صورة فى ذهنك للرئيس لن يزيد الموقف إلا سوءا . فكر بدلا من ذلك فى خالك أو عمك العطوف ، المفضل لديك . تخيل هذا القريب على أنه رئيس الشركة . والآن ، اكتب الخطاب . ستكون لهجة الخطاب مختلفة تماما .

وبالمصادفة ، فمهما كان الطابع غير الرسمى الذى تتصف به منظمتك ، فخاطب الرئيس بلهجة رسمية على الدوام . فلا تخاطب الرئيس أبدا باسمه مجردا . وفى نهاية

الخطاب ، اكتب اسمك كاملا ولقبك ؛ ووقع باسمك الأول إذا أردت . إن هذا يشير إلى إنه رغم إظهارك الاحترام للرئيس وللمكتب ، فإنك لست بالشخص المتعجرف الذى يتوقع معاملة رسمية فى المقابل .

والكتابة بطريقة غير رسمية لا تعنى استعمال جمل غير تامة أو قواعد نحوية خاطئة . إنه يتعين عليك أن تتأكد من أن النحو الذى تستعمله صحيح . إن ما يشغلنى هو لهجة التواصل .

وإذا لم تكن مستريحا بصدد استعمالك للنحو فى الرسائل المكتوبة ، فلتتعلم أساسياته . إنها ليست بهذه الصعوبة ، ومن المؤكد أنها ليست ثقيلة الوطأة . وسيساعدك فى هذا الصدد اقتناء كتاب رخيص فى النحو . لا تعتمد على مؤازرة السكرتيرة لك فى هذا المجال . إن هذه هى الطريقة السهلة للتغلب على المشكلة وقد تتسبب فى جعلك تهمل التوصل إلى إتقان هذه المهارة المهمة .

والسبب الذى يجعلنى أوصيك بقوة بأن تكون قواعد النحو التى تستعملها فى الكتابة صحيحة ، هو : إن لم تكن كذلك فستكون هناك فرصة بألا تكون صحيحة أيضا فى كلامك الرسمى ، بل وفى محادثاتك غير الرسمية . فإذا كان الأمر كذلك ، فقد يكون له تأثيره السلبى على احتمالات ترقيك مستقبلا .

ولذا ، ابذل كل ما بوسعك لكى تكتب اللغة وتتكلمها على الوجه الصحيح ولإعطائها المهابة التى تستحقها . وقبل كل شىء تذكر - اكتب إلى هذه الصورة الودودة الماثلة فى ذهنك .

الفصل الحادى والعشرون

الهاتف

كلنا تقريبا نعرف أشخاصا يتسمون بالحرارة والود ولكنهم لسبب من الأسباب يبدون فظاظة وجفاء على سماعة الهاتف .

ربما تكون قد سمعت القول التالى (المصدر غير معروف) : « إنك لن تحصل أبدا على فرصة ثانية لإعطاء الانطباع الأول » . فإن أعطيت انطباعا أول سيئا ، فمن يدرى كم يستغرق الوقت للتغلب على ذلك ؟ ومن سوء الحظ أنك قد لا تعرف أنك قد أعطيت انطباعا سلبيا ، خاصة على الهاتف . وفيما يلى بعض الاقتراحات التى قد تساعد المدير المستجد على تنمية بعض العادات الطيبة فى المحادثات الهاتفية .

تجنب غربلة محادثاتك الهاتفية

عندما ينتقل شخص ما إلى الإدارة ، فإنه يجد إغراء كبيرا بالبدء فى غربلة جميع محادثاته الهاتفية بواسطة أحد المساعدين . وعادة ما لا يكون ذلك ضروريا ، وكثيرا ما يكون خطوة نحو تضخيم الذات من جانب المدير الجديد كيما يبدو مهما ومشغولا .

ضع نفسك فى مكان طالب المكالمة . فى معظم المنظمات تأتيك المكالمة عن طريق عامل الهاتف ، ويجرى الحوار التالى :

العامل : مساء الخير ، شركة آكمى .
سميث : هل أستطيع محادثة مارى جونز مديرة حسابات المدينين ؟
العامل : لحظة واحدة من فضلك (أو سأوصلك بها) .
(*يتم توصيل المكالمة إليك وتتولى مساعدتك الرد*) .
المساعدة : مكتب السيدة جونز .

سميث *(مرة ثانية)* : هل أستطيع محادثة السيدة مارى جونز ؟
المساعدة : سأرى إن كانت موجودة فى مكتبها . من المتكلم ؟
سميث : لويد سميث .
المساعدة : هل أستطيع أن أخبرها عن سبب المكالمة ؟
سميث : أريد أن أعرف إن كانت قد تلقت الشيك الذى أرسلته إليكم .
(تعاود المساعدة الحديث بعد دقيقة أو اثنتين) .
المساعدة : آسفة ، إنها فى اجتماع . هل أطلب إليها أن تتصل بك ؟
(فإذا لم يكن صبر طالب المكالمة قد نفد ، فيحتمل أن يترك رقمه . وبعد ساعتين تقريبا ، تطلبه المساعدة) .
المساعدة : السيد سميث من فضلك .
سميث : أنا سميث .
المساعدة : أرجوك أن تنتظر لحظة ، سأوصلك بالسيدة مارى جونز .

فإذا ما ألقى السيد سميث بالسماعة فى وجه المساعدة ، فإن هذا هو ما يستحقه هذا الإجراء المهووس بالذات .

إننى لا أقترح بأن تجيب دائما على مكالماتك الهاتفية . فمن الجلى أنه إذا ما كنت بعيدا عن المكان فإن شخصا ما يجب أن يتولى تغطية مكالماتك . ولكن ، عندما تكون فى مكتبك ولست فى اجتماع ما ، رد على الهاتف عندما يرن .

وكثير من طالبى المكالمة عندما تسألهم المساعدة « من المتكلم من فضلك ؟ » أو « هل لى أن أخبره عن سبب المكالمة ؟ » يعتبرون هذا النوع من الأسئلة إهانة موجهة إلى أشخاصهم . إنهم يفسرونها على النحو التالى : « لو أننى كنت مهما بدرجة كافية ، أو لو كان موضوع الحديث على قدر كاف من الأهمية ، ربما لكانت قد أوصلتنى به » . ومن أسف ، أن هذه هى الطريقة التى يقرأ بها الكثير من طالبى المكالمة هذا النوع من الأسئلة لأن كثيرا من الناس يشعرون بالمراوغة فى المحادثة الهاتفية .

اطلب المكالمات الهاتفية بنفسك

ليس هناك بالكاد أى سبب وجيه لقيام أحد المساعدين بطلب المكالمات الهاتفية بدلا منك . إذ يستغرق قيام المساعد بطلب المكالمات ثم إخبارك بأن الطرف الآخر على الخط ، وقتا أطول مما لو كنت أنت قد طلبت المكالمة بنفسك . ومع امكانيات إعادة طلب الرقم المطلوب آليا والقدرة على تسجيل وطلب الأرقام التى يتكرر طلبها على الذاكرة الآلية لجهاز الهاتف ، لا أجد أسبابا قوية كثيرة تدعو إلى أن يطلب لك هذه المكالمات شخص آخر .

قد يكون من الجلى أنه إذا ما كنت ستجرى محادثة تتعلق بالعمل ، فقد يتعين إخراج الملف الضرورى وتجهيز جميع المعلومات المطلوبة . وقد تخطر لك فكرة أن قيام المساعد بغربلة مكالماتك يوفر لك الفرصة لإخراج الملف الملائم بينما تحول المكالمة إليك . وهذا صحيح ، لكن الانطباع السيىء الذى تخلقه الغربلة لا يستحق العناء ببساطة .

ويتعين أن يكون لدى كل مدير جرس متصل بمكتب المساعد بحيث يمكن له إذا ما احتاج إلى ملف ما أثناء إجراء مكالمة تليفونية أن يأتيه به المساعد . دق الجرس للمساعد واكتب على رقعة من الورق ، « أرجوك اسحب ملف السيد ر .ل . شولتز » . واحتفظ دائما لهذا الغرض بمجموعتين من الأوراق الصغيرة بالقرب من الهاتف ـ واحدة لتدوين مذكراتك ، والأخرى لكتابة مذكرات لمساعدك .

وعندما تستعرض الرسائل الهاتفية التى تركت لك أثناء غيابك عن المكتب أو وجودك فى اجتماع ما ، انظر أيها تحتاج إلى سحب الملف قبل رد المكالمة . أو ، يستطيع المساعد الخبير أن يفعل ذلك حتى قبل عودتك إلى المكتب .

الأساليب الهاتفية

دعنا نناقش بعض الأساليب التى تجعل صوتك يبدو على الهاتف مليئا بالحرارة والود .

إن نغمة الصوت الظريفة ضرورية ؛ فأى جفاف سيخلق انطباعا سيئا . والناس لا يستطيعون التحكم فى الأصوات التى توهب لهم ، ولكنهم يستطيعون التدرب على جعلها تبدو ودودة ، وذات كفاءة ، وعملية الطابع . ولكن احرص على ألا تذهب إلى النقيض فتبدو فياض المشاعر ومصطنع الحلاوة ـ إن صوتك سيبدو متكلفا .

إن التعود على الابتسام عند الرد على الهاتف سيفعل الأعاجيب لنغمة صوتك . وليس من السهل فعل ذلك دائما ـ خاصة فى منتصف يوم محموم عندما يكون آخر ما تريده هو مقاطعة أخرى . غير أن الشخص الذى طلبك لا يعرف أن الوقت ليس مناسبا للمكالمة وهو لا يستحق أن يعامل بازدراء . ضع مرآة صغيرة داخل إطار محمول إلى جوار هاتفك بحيث تستطيع أن ترى نفسك مبتسما أثناء ردك على الهاتف . (تتمثل المشكلة فى تركك للمرآة على مكتبك بصفة دائمة إن الناس سيظنون أنك نرجسى) .

والطريقة الأخرى لتحسين صوتك فى الهاتف أن تسجله . فيمكن شراء مكبر صوت تلامسى صغير من أى محل للأدوات الكهربائية لقاء مبلغ صغير من المال . ويمكن

توصيله بمسجل صغير . وبعد تركيب هذه الوسيلة ، اطلب من صديق لك أن يتصل بك هاتفيا عدة مرات . رد على الهاتف بطرق شتى : مبتسما ، ومقطب الجبين ، ومتعجلا ، وما إلى ذلك . ويمكن بعد ذلك الاستماع إلى ما يبدو عليه صوتك على الهاتف للآخرين . فإن لم تكن متعودا على الاستماع إلى صوتك مسجلا وكنت مثل معظم الناس ، فمن المحتمل ألا تحب الطريقة التى يبدو عليها . ولكنك إن لم تسجل صوتك ، فلن يكون بوسعك سوى أن تخمن كيف يبدو عليه ، ولن يكون لديك دليل عن الانطباع الذى يخلقه . وليس من المحتمل أن يخبرك أصدقاؤك ، الذين لا يحبون أن يؤذوا مشاعرك ، إن كان صوتك كريها . ومهما كان رأيك فى سوء صوتك ، فإنك تستطيع تحسين صوتك على انهاتف بما يكفى لكى تجعله يبدو لطيفا عبر الهاتف .

عندما تكون غائبا

بالإضافة إلى انشغالك بشأن آداب الحديث فى الهاتف ولهجة الصوت التى تستخدمها فى المكالمات الهاتفية ، يتعين عليك أن تنشغل بالطريقة التى يتم بها الرد على الهاتف فى غيابك ، وفى مجال مسؤوليتك بصفة عامة . وعندما تكون خارج المكتب ، اتصل بين الحين والآخر لتعرف الكيفية التى تعامل بها المكالمات .

فيتعين الرد على المكالمة الهاتفية التى تأتى أثناء غيابك على النحو التالى ، « مكتب الآنسة أبرناثى » أو « مكتب السيد تيلور » . وحتى لو كان الأسلوب المستخدم فى مكتبك يتسم بالبعد عن الرسميات ، فقد تكون المكالمة الهاتفية من شخص من خارج الشركة ، لذا ينبغى استخدام النهج الرسمى جدا . إذ لو كان النهج أبعد عن الطابع الرسمى فقد يظن العميل أنك ستكون أبعد عن الطابع الرسمى أيضا إزاء ما يشغله . هل تحب أن تنقل على النقالة إلى غرفة العمليات فتسمع البواب يحيى الجراح بقوله ، « أهلا يا فريدى ! »

وإذا كنت فى اجتماع يعقد فى وقت مبكر من الصباح ، فلا تسمح لمساعدك بأن يقول للناس إنك لم تصل بعد . فإن ذلك يجعلك تبدو كما لو كنت لا تحضر إلى العمل فى الوقت المحدد . والأفضل من ذلك بكثير أن يقول ، « الآنسة ابرناثى فى إفطار عمل فى وسط المدينة هذا الصباح » . وينبغى دائماً أن تبلغ مساعدك بشأن هذا الاجتماع فى العصر وقبل الارتباط بموعد مبكر . أما فيما يتعلق بالطريقة التى تخبر بها الأغراب بذلك على الهاتف فإنها مسألة استنساب .

ربما يكون ذلك جليا جدا بحيث لم يكن ينبغى التعرض له بالذكر ، غير أنه أحيانا ما يغفل المرء عن أكثر الأمور جلاء . وعندما يتلقى مساعدك مكالمات فى غيابك ، فإنه

يجب أن يسأل المتحدث عن رقم هاتفه على الدوام . وفى بعض الأحيان ، قد يقول المتحدث ، « إنه يعرف رقم هاتفى » . وفى هذه الحالة لا ينبغى للمساعد أن يصر فى الطلب . بيد أنه يتعين على المساعد أن يبحث عن الرقم فى قائمة هواتفك قبل عودتك .

ومن المهم أن يبين الوقت الذى حدثت فيه المكالمة . فمعظم المدراء يدققون فى رسائلهم الهاتفية ، وينتقون العاجل منها ، ويردون على بقيتها بحسب ترتيب وصولها أولا بأول .

الفصل الثانى والعشرون

تعلم الإصغاء

من بين أسرار الإدارة الناجحة المصونة على أفضل وجه ، القدرة على الإصغاء . ومعظم المدراء الجدد تقلقهم للغاية قدرتهم على التواصل . ولدى الكثير من المدراء ظن خاطىء بأنه فى اللحظة التى يرقون فيها فإن كل امرىء سيصيخ سمعا لكل كلمة ينطقونها . ومن ثم ينطلقون إلى إشباع هذه الحاجة . وهذا بالضبط النهج الخاطىء . فينبغى لأولئك المدراء أن يتذكروا أن لهم أذنين اثنتين وفما واحدا ، لذلك يتعين عليهم أن يصغوا بضعف ما يتكلمون .

إن الإصغاء من أثمن الشمائل التى يمكن أن يظهرها المدير الجديد ، لسببين : الأول ، أنه إذا ما قمت بقدر كبير من الإصغاء فلن يظن عنك أنك ممن يدعى معرفة كل شىء ، وهى الطريقة التى يتخيل عليها معظم الناس شخصا ما يتكلم كثيرا جدا . وثانيا ، انك تعرف ، من خلال كثرة الإصغاء وقلة الكلام ، ما يجرى حولك . ولن تعرف شيئا من ذلك بالكلام .

ومعظم الناس ليسوا ممن يحسنون الإصغاء ، ويتعين علينا أن نفحص السبب فى ذلك .

إن كثيرا من الناس يظنون أن أجمل جرس صوت فى العالم هو جرس صوتهم . إنه موسيقى حقيقية بالنسبة لآذانهم . وهم لا يشبعون منه ولذا فإنهم يطلبون من الآخرين الاستماع إليه . وفى المعتاد ، يكون مثل هؤلاء الأشخاص أكثر اهتماما بما يقولونه هم عما يقوله أشخاص آخرون . وأنا أجزم بأن معظم الناس يستطيعون أن يتذكروا نحو ٨٠ فى المائة مما يقولونه شخصيا ونحو ٢٠ فى المائة مما يقوله الآخرون . والسبب فى ذلك ، فى رأيى ، أن الناس ينصتون بشكل جزئى فقط لما يقوله الآخرون . إنهم يكونون مشغولين جدا بالتفكير فيما سيقولونه « حالما يأخذ هذا الأبله نفسا ويغلق فمه » .

وإن لم تتذكر أى شىء آخر من هذا الفصل غير القول التالى ، فإنك تسدى إلى نفسك معروفا لا يقدر بثمن : *إذا أردت أن يظن بك أنك متحدث متألق ، فأحسن الإصغاء .*

والسبب الآخر الذى يجعل الناس لا يحسنون الإصغاء هو *الفجوة فى القدرة على الفهم* . فمعظم الناس يتواصلون بسرعة ١٠٠ كلمة فى الدقيقة تقريبا ، إلا أن لدينا القدرة على الفهم بسرعة ٤٠٠ كلمة فى الدقيقة تقريبا . فما الذى يحدث إذن خلال فجوة فهم الثلاثمائة كلمة هذه ؟ إن سرعة كلام تبلغ ١٠٠ كلمة فى الدقيقة لا تتطلب إيلاء اهتمام كامل ، لذلك فإننا نميل إلى عدم الإنصات إلى المتكلم والتفكير فى أشياء أخرى . وفى كثير من الأوقات نصبح أكثر اهتماما بما نفكر فيه ولا نعاود الإنصات إلى المتكلم . كم من مرة قالت لك زوجتك ، « لقد كلمتك فى ذلك قبل أسبوعين . لم تكن تصغى إلىّ حينئذ » ؟ إن زوجتك تقول فعليا ، « إنك تتوقف عن الإنصات إلىّ ولا تعاود الإنصات إلىّ » . ربما تكون قد بدأت بالإنصات إليها ، ولكن نظرا لأنك كنت تفكر فى أشياء أخرى فى هذا الوقت الحاسم ، فإنك لم تسمع ما كان يقال لك .

إن كل إنسان فى حاجة إلى أن يستمع له . فيا لها ، إذن ، من خدمة مدهشة نقدمها إذا كنا ممن يحسنون الإصغاء . إن المدير الذى يحسن الإصغاء يلبى حاجة كبيرة عند كل موظف يعمل معه .

ويدفع الناس مبالغ كبيرة من الأموال لكى يستمع إليهم الآخرون ـ لا سيما المعالجون والأطباء النفسيون . وقد أنشأت بعض المجتمعات خطوطا هاتفية تسمى ، « خطوط الأزمات » ، لمساعدة الناس الذين يعانون من هذه المشكلة . وقد أنشأت بعض المنظمات الدينية خطوطا ساخنة للصلوات يعمل عليها أناس يستمعون إلى المتحدثين وبعدها يشاركونهم الصلاة . ومن بين الشواهد الأخرى على حاجة الناس الكبيرة إلى مستمعين ، ذلك النمو غير العادى فى برامج الإذاعة التى تتلقى مكالمات هاتفية من المستمعين ، والتى تذاع فيها تعليقات المتحدث على الهواء أو مسجلة لتذاع فى وقت لاحق على جمهور كبير من المستمعين .

وتستخدم إحدى محطات الإذاعة التسجيلات المرجأة لتحقيق منافع كبيرة . إذ يعلن المذيعون طوال اليوم أن « الخط الساخن » أو « الخط المفتوح » جاهز الآن لتلقى المكالمات . وكذلك يعلنون عن الموضوعات المطروحة للنقاش أو يقولون « اليوم ، الموضوع غير محدد ـ تحدث عن أى شىء يخطر على بالك » . كما أنهم يعلنون أن البرنامج « سيذاع فى الساعة العاشرة والنصف الليلة » . ويقوم الناس بالاتصال ويفضفضون بمكنون قلوبهم ، ثم يفتحون المذياع فى المساء للاستماع إلى محطة الإذاعة . ويلبى ذلك حاجتين كبيرتين لدى أولئك الناس . إنه يلبى حاجتهم إلى أن يستمع

إليهم بعض الناس ، ويلبى حاجتهم أيضا إلى الاستماع إلى أنفسهم - « أجمل صوت فى العالم »

ويعلق الناس الذين يتصلون بهذه المحطات الإذاعية فى كثير من الأحيان بالحديث عن الخدمة الكبيرة التى تقدمها المحطات . وربما يتمثل الأمر فى أنهم لا يستطيعون جعل أزواجهم أو أطفالهم أو أصدقائهم يستمعون إليهم . ولكن إذا ما استمع مئات الألوف ، بل والملايين ، من الأغراب إليهم ، فعلى الأقل يكون جزء من الحاجة الكبيرة إلى أن يصغى إليهم قد لبى .

وحب الذات سبب آخر لما يجده الكثير من الناس من مشقة فى إحسان الإصغاء . إذ يساورهم اعتقاد خاطىء بأنهم يذلون أنفسهم للآخرين بالإصغاء إليهم - أى أنه إن لم يهيمنوا على المحادثة ، فإنهم يكونون فى وضع أدنى . ومن الناحية الفعلية ، فالشخص الذى يصغى هو الذى يمارس سيطرة أكبر على المتحدث . فالمتحدث يحتاج بشدة إلى من يستمع إليه . بينما المستمع لا يحتاج إلى المتكلم ؛ فهناك الملايين من المتكلمين الذين يحلون محله . إن الطلب على المستمعين كبير ؛ بينما المتكلمون « الدستة بقرش » .

ويمتلك من يحسن الإصغاء شمائل عديدة ، يمكن تنميتها كلها . فهو ، من جهة أولى ، يشجع الشخص الآخر على الكلام . وعندما يتكلم المصغون فإنهم لا يحولون دفة الحديث إلى أنفسهم . إنهم يواصلون خط الحديث الذى كان يستخدمه الشخص الآخر . وهم يستخدمون عبارات أو تلميحات معينة للإشارة إلى المتحدث بأنهم مهتمون حقا بما كان يقوله .

والنظر إلى من يتحدث إليك يبين أنك مهتم بما يقوله - أى أنك فى الحقيقة تصغى إلى كل كلمة . وهز رأسك تأكيدا لكلامه بين الفينة والأخرى يبين أنك تفهم ما يقوله المتكلم . والابتسام فى نفس الوقت يبين أنك تستمتع بالمحادثة .

كما أن تعليقا فى محله يبين للمتكلم أن لديك اهتماما صادقا بما يقوله .

« هذا كلام مثير للاهتمام » .
« اذكر لى المزيد عن ذلك الأمر » .
« ما هو فى رأيك السبب الذى جعلها تقول ذلك ؟ »
« ما الذى جعل هذا الشعور يراودك ؟ »

وفى حقيقة الأمر ، فإن مجرد قولك « هذا كلام مثير للاهتمام ؛ اذكر لى المزيد عن ذلك الأمر » سيجعلك محادثا متألقا فى ذهن كل من تقيم معه اتصالا .

إن الناس يستمتعون بصحبة من يبدى اهتماما صادقا بهم . ومهارات الإصغاء الجيد تعم آثارها أوجها عديدة من حياتك المهنية والشخصية على حد سواء . والمثير فى الأمر أنك تستطيع أن تبدأ باستخدام هذه الأساليب لأنك تدرك أن الناس سيحبون صحبتك . وليس هناك من خطأ فى مثل هذا الاتجاه . فستصبح محبوبا إلى حد كبير وسيحصل مرؤوسوك على مدير يجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم .

سيكسب الجميع من هذا الترتيب . قد يكون عليك أن تعتمد على مهارات العلاقات الإنسانية التى تملكها ، ولكنها ستصبح فى نهاية المطاف جزءا من طبيعتك . وقد تعتبر مثل هذا السلوك فى البداية دورا تقوم بأدائه . ولكن بعد فترة قصيرة لن تستطيع أن تعرف متى توقف أداء الدور وأصبح ما تفعله من طباعك بالفعل . أنك ستستمد قدرا كبيرا من الارتياح الشخصى من كونك هذا النوع من الأشخاص الذى يستمتع الآخرون بصحبته . كما أنك ستكون مديرا أكثر فعالية بكثير .

الفصل الثالث والعشرون

روح الدعابة : صديق يؤتمن

كثير من المدراء الجدد يأخذون أنفسهم بجدية شديدة . فالحياة جدّ ، والحياة متجهمة ، وبدون أى روح دعابة تكون الحياة مقبضة . فيتعين أن يتعلم المدراء الجدد ألا يأخذوا أنفسهم بجدية أكثر من اللازم وأن يظهروا روح دعابة .

وأحد الأسباب فى أخذ الكثير منا لأنفسهم بجدية شديدة يرجع إلى عجلة الحياة التى نتحرك فيها . إن أنشطتنا اليومية مهمة بالنسبة لنا لأنها الأنشطة التى نعرفها بشكل أوثق من غيرها . لذلك ، فإن أى شىء يحدث فى المكتب يلوح أكبر حجما فى حياتنا . وينبغى لنا أن نحاول القيام بأعمالنا بأفضل ما فى قدرتنا ، ولكن حالما نتأكد فى أذهاننا من أننا فعلنا ذلك ، فلا ينبغى لنا أن نقلق بشأنها . والجملة الأساسية فى هذا الصدد هى *حالما نتأكد فى أذهاننا* . فنحن فى معظم الحالات الذين نوجه إلى أنفسنا أقسى سهام النقد .

والعمل الذى نقوم به مهم بطبيعة الحال . فلو لم يكن كذلك ، لما تخلى أحد عن حر ماله لقاء ما نبذله من جهد . غير أنه يجب علينا أن نضع ما نعمله فى منظوره الصحيح . فقد يكون مهما فى المكتب ، وقد يكون مهما للناس الذين يتعاملون مع مكتبنا ، ولكنه قد لا يبدو ذا شأن بالغ الأهمية عندما يوزن بمقياس تاريخ البشرية . وعندما تمر بيوم سيىء ويبدو أن كل شىء قد ضاع ، تذكر أنه بعد مرور مائة عام على ذلك فلن يهتم أحد بما حدث ، فلماذا تسمح له بأن يدمر سنتك أو شهرك أو أسبوعك . أو حتى أمسيتك ؟ إن وظائفنا مهمة ، ولكن دعنا نحتفظ بما نعمله فى منظوره الصحيح .

إن أحد استشهاداتى المفضلة ، وهى للمؤلف الانجليزى هوراس والبول (١٧١٧ - ١٧٩٧) ، تقول « إن العالم ملهاة لمن يفكرون بعقولهم ، ومأساة لمن يشعرون بعواطفهم » .

إن من الأسهل بكثير ألا تأخذ نفسك بجدية شديدة إذا كان لديك روح دعابة . وكل امرىء تقريبا لديه نوع ما من روح الدعابة . إلا أنك تجدها نامية بشدة فى بعض الناس

دون غيرهم . وحتى لو كنت تشعر بأن روح الدعابة لديك ضعيفة ، فإنك تستطيع تحسينها .

تنمية روح الدعابة

إليك لمحة إخبارية تطرح بعض الأمل . إن كثيرا من الناس الذين اشتهروا بأنهم مضحكون وحاذقون ويخلقون المرح ، ليس لديهم فى الحقيقة أى من هذه الخصال . إن ما لديهم عبارة عن ذاكرة رهيبة وحس بتذكر *ما يليق بالمقام* . إنهم يستطيعون التقليب فى ذاكرتهم بسرعة والعثور على سطر فكه سمعوه أو قرأوه يليق بالمناسبة القائمة . فيكتسبون سمعة بأن لديهم روح دعابة ، ولديهم منها فعلا ، لكنهم ليسوا بالضرورة مبدعين . إن الأمر أشبه بالفرق بين الموهبة الكاملة ، التى يشعر البعض بأن الشخص يولد بها ، والموهبة النسبية ، التى يمكن تنميتها وممارستها .

ومن ثم فإن بإمكانك أن تستحدث لنفسك روح دعابة بقراءة ومشاهدة النوع الصحيح من الأفلام السينمائية المضحكة ، وبدراسة فن الملهاة . تفرج على الشخصيات التلفزيونية التى تشتهر بأنها مضحكة . راقب الناس الذين يعتبرون « مضحكون إلى آذانهم » . قد يكون قذف كعكة مغطاة بالكريمة فى الوجه أو السقوط على المؤخرة من قبيل « المنظر المضحك » ، إلا أنك لا تستطيع استخدام تلك المزح فى المكتب ، بل ونادرا ما تستطيع ذلك فى حياتك الاجتماعية .

عندما كان شقيقى الأصغر جين على أهبة التخرج من مدرسته الثانوية ، قال إنه رغم وجود مائتى طالب فى سنته النهائية ، فإنه لا يوجد ما يمكن أن يفصل بينه وبين زملاء الفصل . وكان لدى اقتراح فى هذا الشأن : « عندما تمشى على المسرح ، تعثر واسقط على وجهك عندما تقترب من المكان الذى ستتسلم فيه شهادة تخرجك . ستقابل بعاصفة من الضحك ، وسيتم تذكرك بإعزاز فى كل لقاء لزملاء الفصل بقية حياتك » .

ومن حسن الحظ أن جين لم يعمل بنصيحتى ، إلا أنه كان يفكر فيها وهو يمشى عبر المسرح ، ونتيجة لذلك فقد كانت تكسو وجهه ابتسامة عريضة تمتد ما بين أذنيه . وقد ميزه ذلك فى حد ذاته عن معظم الخريجين الآخرين .

الدعابة - وليس التهكم

إن اشتهارك بامتلاك روح دعابة لاذعة أمر مقبول ؛ ولكن اكتسابك سمعة بأنك مهرج المكتب ليس بالأمر المقبول . وأنا متأكد من أنك تقدر الفرق بينهما . فأن يكون المرء

حاضر البديهة شيء ، وأن يكون بهلوانا شيء آخر تماما . ولكنْ هناك محظور : إذا لم تكن قد قلت أبدا أى شيء مضحك فى المكتب ، فادخل إلى عالم الدعابة بشكل تدريجى ؛ وإلا فإن شخصا ما قد يود أن يسبر غور الماء .

وكثير من الناس يخلطون ما بين التهكم وسرعة البديهة ؛ فبعض التهكم قد يكون مضحكا ، إلا أن هناك مشكلة ذات جانبين فى التهكم على الآخرين . أولا ، أنك تكتسب سمعة بأنك لاذع السخرية ، وهى خصلة ليست محببة فى وسط الإدارة . وثانيا ، كثيرا ما يكون التهكم مضحكا على حساب شخص آخر . وأنت لا تريد من الناس أن يظنوا أنك تتسقط نقاط ضعف الآخرين أو سماتهم الجسدية والمزاجية . كما أنك لا تريد أن تضايق أحدا وتصطنع لنفسك أعداء . إن من الأفضل أن توجه ملاحظاتك الفكهة إلى نفسك أو أن تكون ذات طابع محايد . إن التنكيت على نفسك أو على نقاط ضعفك يجعلك من الظرفاء الذين يتندرون على أنفسهم ، وليس فى هذا ما يضايق أحدا . وتبادل الإهانات مع شخص آخر قد يكون مضحكا ، إلا أنه ليس عملا يقوم به المبتدئون ومن ثم ينبغى تجنبه .

الدعابة وسيلة لتخفيف التوتر

تكون روح الدعابة ذات قيمة كبيرة عندما تصبح الأمور محمومة ومتوترة . فيمكن لملاحظة مرحة حسنة التوقيت أن تخفف من التوتر . إنها أشبه بفتح صمام البخار من أجل التخلص من الضغط . ومن الأمور الصحية أن تشهد تبادل الدعابة فى حالات التوتر . وحتى عندما يبدو أنه من غير الملائم أن تبدى ملاحظاتك المرحة بصوت مرتفع ، فإن التفكير فيها قد يضع ابتسامة على وجهك ويبعد عنك الصداع النصفى .

إننا محاطون بمواقف مضحكة فى كل يوم ، إلا أن رؤيتها تحتاج إلى عين مدربة . ومثلما هو الحال مع الجمال الذى يحيط بنا من جميع الجهات ، فإننا لا نبحث عن تلك المواقف ، بل وقد لا ندركها عندما نراها . بيد أنه مع المران ، فإنك ستبدأ فى رؤية الدعابة فى كل ما يمر من حولك .

وأخيرا ، هناك سبب قاهر لعدم أخذ أنفسنا وحياتنا بجدية بالغة : لن يهرب أى منا بجلده حيا من جراء هذا على الإطلاق .

الفصل الرابع والعشرون

إدارة الاجتماعات والمشاركة فيها وقيادتها

فى الفصل التاسع عشر ورد ذكر الشركات التى لديها « فترات مغلقة » لا يتصل خلالها الموظفون ببعضهم البعض تليفونيا أو يحضرون اجتماعات . إذ أن ذلك يتيح لهم قدرا معينا من الوقت الخالى من المقاطعات فى كل يوم . والواقع أنى كنت أظن فى كثير من الأحيان أن إنتاجية بلد بأكمله قد تزيد بدرجة كبيرة إذا ما منع عقد الاجتماعات التى تضم أكثر من شخصين ، فى دوائر الأعمال والحكومة ، لمدة سنة واحدة .

البديل المخصص للاجتماعات

واقتراحى الآخر أن تحدد كل شركة عددا قليلا من الناس بوصفهم محترفى حضور الاجتماعات - بدلاء لكل من عداهم فى المكتب . فيمكن أن يكون شخص واحد بديلا لعشرين من المدراء والمسؤولين التنفيذيين . وفى كل مرة تدعى لحضور اجتماع ما ، تستطيع أن ترسل بديلك إليه ؛ ولو حدث عندئذ أى شىء مهم (وهو أمر غير محتمل إلى حد كبير بالطبع) ، فيمكن للبديل أن يوجزه ويبلغه إليك . والوحيدون الذين لن يستطيعوا أن يروا قيمة وطرافة فى هذا الاقتراح هم أولئك الذين يحبون حضور الاجتماعات .

إن من السهل تحديد هوية الناس الذين يحبون حضور الاجتماعات . إنهم أولئك الذين يقومون بمعظم الكلام ويحيدون عن الموضوع الرئيسى المطروح للبحث كوسيلة لإطالة الاجتماع . ومن الفوائد الإضافية لهذه الحيلة أنها تؤخر ضرورة عودتهم إلى العمل ، حيث يمكن أن يقاس ما يحققونه من تقدم . وينبغى اختيار هذا النوع من الناس كأحد البدائل المخصصين للاجتماعات .

إن فكرة تخصيص بديل للاجتماعات فكرة ثورية جدا إلا أنها عملية لدرجة أنها لن تتبع طيلة حياتنا ، لذا قد يكون من الأفضل لنا جميعا أن نواجه الحقيقة الصعبة المتعلقة بضرورة حضور بعض الاجتماعات .

الإخطار المسبق

واقتراح آخر قد يعتبر جريئا ، ألا وهو : أن يعلن جدول أعمال الاجتماع مقدما . فمن شأن ذلك أن يعطى الفرصة للناس لإعداد أنفسهم إلى حد ما للاجتماع . غير أن هذا الإجراء سيحتاج إلى رئيس لديه فى تكوينه قدر كبير من حب الخير . إن بعض الناس الذين يرأسون الاجتماعات يحتاجون للشعور بالتفوق ، ولن يستطيعوا تحقيق هذا الهدف إلا إذا كانوا هم الوحيدين الذين يعرفون ما الذى ستجرى مناقشته .

وكلما أمكن ، ابحث عما سيجرى نظره فى الاجتماع ، وما هى القرارات التى ستتخذ ، واذهب إلى الاجتماع مستعدا . اسأل نفسك :

« ما هى المعلومات التى أحتاج اليها للتصويت بذكاء على القرارات المطلوبة ؟ وبأى طريقة يمكن لخبراتى بالذات مع الشركة أن تزود اللجنة بأكملها بمدخل له قيمته ؟ وما هى وجهات النظر التى يحتمل أن يطرحها أعضاء اللجنة الآخرون على الاجتماع ؟ وهل من المحتمل أن تسود وجهة نظر رئيس الاجتماع ؟ وهل أوافق معه أم أخالفه الرأى ؟ هل لدىّ رأى قوى بشأن الموضوع ، أو هل أنا بحاجة إلى مزيد من الحقائق ؟ هل أنا محايد تماما إزاء القضية ؟ هل سيُقاتل أناس معينون فى اللجنة من أجل مواقفهم أم هل من المحتمل أن تكون اللجنة بأكملها محايدة حتى تظهر الحقائق وتتطور المناقشة ؟ »

الأخطاء التى يرتكبها المدراء

هناك دافع قاهر يستسلم له كثير من المدراء فى الاجتماعات : إنهم يشعرون بالاضطرار إلى قول شىء ما ، مفترضين بأن صمتهم سيفسر على أنه جهل . وحسبما يقول المثل القديم ، « إن من الأفضل أن تلتزم الصمت ويظن بأنك أبله عن أن تفتح فمك فتزيل كافة الشكوك » . ومن الجلى أنك لا تستطيع أن تجلس فى صمت مطبق طوال وقت الاجتماع ، إلا أنه لا ينبغى لك أن تشعر بالاضطرار إلى الكلام لمجرد التلفظ ببعض الكلمات .

إن الكيفية التى تتصرف بها فى الاجتماعات القليلة الأولى التى تحضرها إما أن تخلق انطباعا إيجابيا أو سلبيا يحمله الكثير من المشتركين الآخرين عنك لفترة طويلة . ومن المستصوب لك إلى حد كبير أن تختار ما تقوله فى الاجتماعات القليلة الأولى بحرص شديد . فإذا كان ما تقوله قد ترويت فيه جيدا ويضيف تبصرا يفضى إلى حلول للمشاكل ، فإنك ستحظى بوزن أكبر بكثير مما لو حاولت فحسب أن تكون مقبولا وأن تتلفظ بكثير من الثرثرة التى لا أهمية لها من قبيل « إننى أوافق على هذا بالتأكيد » ؛ « ذلك مثير

للاهتمام » ؛ « أنا واثق من أن معظم الناس لم يفكروا بهذه الطريقة » ؛ « هذا صحيح ، لا ريب فى ذلك » .

والخطأ الآخر الذى رأيت مدراء جددا يرتكبونه فى الاجتماعات مع المسؤولين التنفيذيين الآخرين أن ينتهزوا أول فرصة لكى يقولوا شيئا يحط من شأن أحد المرؤوسين . ويجعلنى ذلك أميل بقوة إلى الرأى الذى يقول بأن مثل هؤلاء الناس قد لا يكونون مهيئين لتولى مسؤولية الإدارة . وما من شك أنهم يتوقعون الولاء من موظفيهم ، وربما يطلبونه ، ومن البديهى أنه ينبغى لهم أن يدينوا بنفس الولاء لمرؤوسيهم . فالولاء والاحترام يتعين أن يتحركا فى كلا الاتجاهين ، وإلا لن يمضى طويلا قبل أن يتوقفا عن الوجود فى كلا الاتجاهين .

إنك لن تكسب شيئا فى أعين أقرانك إذا انتقدت أحد مرؤوسيك وأظهرت عيوبه . فإن كنت فى موقف يتحتم فيه التقييم الصريح لأداء أحد الموظفين ، فإنه يتعين عليك حينئذ أن تكون أمينا تماما فى تقييمك له . غير أن ملاحظة من قبيل « لدىّ فى إدارتى اثنان من المتطفلين الحقيقيين على العمل هما لوى وجو » لا تعتبر لائقة . ففى حين أن المقولة لا تسدى نفعا للوى وجو فإنها تضر الشخص الذى تصدر عنه فى المقام الأول .

الاحتفاظ بهدوء الأعصاب

إن من القواعد التى يجب أن تترسخ فيك بشدة كأحد أنماط سلوكك ألا تفقد هدوء أعصابك أبدا فى أى اجتماع . ومن أسف أن كل شركة بها مسؤولين تنفيذيين يستخدمون الاجتماعات للإدلاء بأقوال مستفزة تهدف إلى استثارة أعصاب الآخرين . وبعضهم يفعل ذلك عفوا دون أن يدرك أبدا أنه يخلق اهتياجا . أما أولئك الذين يفعلونها عن عمد فإنهم من مثيرى الشقاق المتعمدين الذين يحبون إبقاء الأمور فى حالة اضطراب . وربما يستمتع بعض أقرانك ورؤسائك باختبارك ليروا ما الذى ينجح فى جعلك تفقد هدوءك . وقدرتك على الاحتفاظ بهدوئك فى تلك المواقف ستضعك فى موقف جيد فى جميع مناحى حياتك الإدارية .

وسيحدث أحد الاختبارات الحاسمة فى هذا المجال للمرة الأولى عندما يشير شخص ما إلى أن جانبا من مشكلة معينة ، أو المشكلة بأجمعها ، يعود إلى سوء الأداء فى إدارتك . فقد يكون رد فعلك التلقائى ، « أتقول إنه أداء بالغ الرداءة ! إنك لمجنون ! » . وهذه هى الطريقة الخاطئة للاستجابة ، حتى على الرغم من أنها طبيعية تماما ومفهومة كلية . والأفضل لك كثيرا أن ترد بقولك ، « أعتقد أن هذا محتمل . ربما تعرف شيئا عن إدارتى لا أعرفه . ويهمنى أن تعطينى بعض الحقائق والأرقام » .

وعادة ، كلما كنت أشد ميلا للدفاع عندما يدلى شخص ما بمقولة عن مجال مسؤوليتك ، كان الناس أميل للاعتقاد بأن الاتهام له ما يبرره . بيد أنه إذا لم يبد أن الاتهام يهزك ، وإذا ما بدا أنك مسيطر على نفسك تماما ، فإنهم سيتشككون فى صحة المقولة . فإن كنت واثقا من حقيقة الموقف وتعرف أن خصمك ليس على صواب ، فإنك تستطيع الاحتفاظ بهدوئك لأنك تعرف ما سينتهى إليه الأمر . فأى تحرى للحقائق سيؤيد موقفك . فإن من الأصعب أن تظل موضع تصديق وأن تبدو واثقا من نفسك إذا ما فقدت هدوء أعصابك واتخذت موقفا دفاعيا .

وبالطبع ، هناك من سيتهمك باتخاذ موقف دفاعى عندما يكون كل ما تفعله هو أن تجيب عن الأسئلة . وهم يفعلون ذلك لأنهم يعرفون مدى كراهية الناس لأن يوصفوا بأنهم يتخذون جانب الدفاع فى موقف يتعلق بالعمل . إن فى ذلك وجها من النبوءة الذاتية التحقيق . فأنت لا تتخذ جانب الدفاع ، غير أنه عندما يتهمك شخص ما بأنك تفعل ذلك ، فإنك تبدو مدافعا عندما تنكر الاتهام .

وأعتقد أن أفضل ما فيك يظهر دائما فى جانب القصد فى القول وليس المبالغة فيه . فإن غاليت فى طرح وجهة نظرك ، فقد ترتد إلى نحرك . إن من الأفضل لك بكثير أن تطرح وجهة نظرك بشكل منطقى ، وبألفاظ تفهم بسهولة . فعندما تروج لها بشكل عاطفى ، فإن التأييد الذى تحصل عليه قد يتبدد هباء إثر موجة عاطفية أخرى تتخذ مسارا مضادا . فإذا استطعت أن تشرح موقفك برشد ، وأن تعزز دفوعك بالوثائق ، فإنك لن تفقد هذا التأييد بسهولة .

وهناك سبب قاهر آخر للبقاء هادىء الأعصاب ورابط الجأش . إن رؤساءك المشاركين فى اللجنة سيشهدون سلوكك ، وقد تكتسب سمعة بأنك « هادىء الأعصاب وسط إطلاق النيران » - وهى خصلة مستصوبة لكل من يرتقى سلم العمل فى الشركات .

ويميل الناس إلى أن يعملوا بأثر رجعى ، ليس فقط فى الاجتماعات وإنما فى مسيرتهم فى الإدارة بأكملها . إنهم يتخذون القرارات التى ترضيهم عاطفيا ثم ينقبون عن الحقائق والأرقام التى يحتاجون إليها لتبرير قرارهم منطقيا . فلا تخدع نفسك . إنك ستتخذ بين الحين والآخر قرارا عاطفيا ، لكن لا تستدرج نفسك إلى الاعتقاد بأنك توصلت إليه بطريقة منطقية . إنك ستتخذ بالطبع بعض القرارات التى تعتبر عاطفية ومنطقية معا ؛ وما سيوقعك منها فى المتاعب هى تلك التى تعد عاطفية وتفتقر إلى المنطق .

إننا جميعا نتخذ قرارات عاطفية فى بعض الأحيان . أرنى مسؤولا تنفيذيا لم يتخذ قرارا عاطفيا أبدا ، وسأريك فيه إما إنسانا آليا أو شخصا لديه قدرة محكمة على منطقة الأمور وتحويلها لعلم دقيق .

الإمعة (ذكرا أو أنثى)

ومن المشكلات الأخرى التى تتميز بها الاجتماعات الميل إلى ظهور الإمعة (ذكرا أو أنثى) على السطح . ويحدث ذلك فى المقام الأول عندما يكون فى الاجتماع مسؤولون تنفيذيون يشغلون مراتب شتى فى الخريطة التنظيمية . وسترى ، كدارس للطبيعة البشرية ، أشكالا محنكة وغير محنكة من الخنوع من جانب الإمعات فى منظمتك - قد لا تبدو كلمة *التزلف* فى غير موضعها عند وصف هذا السلوك البغيض .

ويجب أن نكون أمناء تماما مع بعضنا البعض . إن السبب فى وجود الإمعات هو أن بعض الناس يعتقدون أن ذلك يعود بالنفع . فلا يهم لدى البعض أن يكون الثمن الذى يدفعونه مقدما مرتفعا جدا . ثم إن هناك من يتاجر بكرامته بانتظام فى المواقف العملية لدرجة أنه لا يدرك حتى أنه يفعل ذلك .

وهذا مجال يجب علىّ أن أكون حريصا فيه وأنا أقدم لك النصيحة . إن نوازعى تميل إلى حملى إلى الاتجاه المضاد : فحتى عندما أتفق فى الرأى مع الرئيس ، فإننى أجد غضاضة فى إظهار ذلك لأننى لا أحب حتى أن أبدو كما لو كنت إمعة . غير أن هذا التطرف سيىء هو الآخر . انه يكاد يكون تكبُّرا عكسيا . ومن الناحية المثالية ، ينبغى أن توافق صراحة مع الرئيس عندما تتفق معه فى الرأى بأمانة ، وأن تختلف معه عندما تشعر بذلك حقا . وستجد نفسك فى متاعب إن كان لديك رئيس يتكلم بصوت مرتفع عن كونه محاطا بمجموعة من الإمعات ولكنه لا يتقبل الاختلاف فى الرأى بنفس راضية . فالمسألة ليست ما يقال وإنما ما تثبته الأفعال . وأذكر لك بتصرف ما قاله رالف والدو امرسون : إن أعمالك تتكلم بصوت مرتفع ، ولا أستطيع أن أسمع ما تقوله .

وبصراحة ، إذا كانت شركتك من النوع الذى يشجع سلوك الإمعات على كافة مستويات الخريطة التنظيمية ، فإننى حينئذ أقترح عليك أن تفكر فى تركها ، لأنك لن تستطيع بأى حال من الأحوال البقاء فى مكان مثل هذا دون أن تبيع روحك . وهناك بعض الأشياء أهم من الترقى أو الحصول على علاوة - المحافظة على نزاهتك ، على سبيل المثال . فإذا كان من الممكن شراء نزاهتك لقاء ترقية أو علاوة ، فلن يكون لديك يا صغيرى أى شيء - أقصد النزاهة .

إن من السهل تماما اكتشاف الإمعة (ذكرا أو أنثى) فى اجتماع ما . إنه ذلك المرء الذى يدير بصره فى كافة أنحاء مائدة الاجتماع ليتفحص مواقع الأقدام قبل أن يلزم نفسه بشيء . وعندما يتكلم بعدئذ فإن أقواله تكون عائمة أو مبهمة إلى حد أنه إذا ما بدأ أحد ممن يعلونه مرتبة فى الاختلاف معه فإنه لا يحتاج إلا إلى القيام بتحول طفيف فى موقفه لكى يكون على اتفاق كامل مع السلطة الأعلى .

والذين هم على هذه الشاكلة لا قيمة لهم فى أى اجتماع . ومن أسف أن بعض المسؤولين التنفيذيين يحبون أن يحاطوا بمثل هؤلاء المرؤوسين الذين يمكن التنبؤ بسلوكهم تماما والذين يؤمنون بما يؤمن به الرئيس . ومن ناحية أخرى ، فإننى رأيت مسؤولين تنفيذيين حادى الذكاء حقيقة يضعون الإمعات المحتملين فى بعض من أكثر ما يمكن أن تتخيله من اختبارات الخنوع تعقيدا . إن هؤلاء المسؤولين يكونون واثقين من أنفسهم إلى درجة أنهم يغيرون من مواقفهم بزاوية ١٨٠ درجة خلال اجتماع طويل لمجرد أن يعرفوا مدى مجاراة الإمعات لهم فى ذلك . ويمضى الإمعات المربوطون فى آخر الخيوط التى يمسكونها فى إثرهم طوال الطريق .

فإن كنت عازما على المساهمة فى الاجتماع ، فيتعين عليك حينئذ أن تكون فى موقف آمن بما يكفى لأن تقول ما تعتقده . فإن لم يكن ذلك فى الاستطاعة ، فليس هناك ما يدعو إلى أن تكون طرفا فى هذه اللجنة أو الجماعة .

رفض مجاراة الجو

عندما تشعر بأنك مضطر إلى الاختلاف مع الآخرين أو مع لجنة ما ، فافعل ذلك بطريقة دبلوماسية . إن الشخص الذى تختلف معه ليس مخطئا ـ إن الموقف الذى يتخذه ذلك الشخص هو الخاطىء . تذكر ذلك دائما وستفلح فى تدبير الأمور بشكل أفضل بكثير مما لو جعلت الناس يعتقدون أنك تتعقبهم شخصيا . ومن أسف أنك ستجد أن هناك ناسا يأخذون أى اختلاف فى الرأى بمحمل شخصى . إن هذه إحدى خصائص شخصياتهم المميزة وليس هناك ما يمكن أن تفعله حيالها ، إلا أن تتأكد فى ذهنك بأن المسألة ليست شخصية .

ومن الأخطاء الأخرى التى يرتكبها من هم جدد فى الإدارة أو فى حضور الاجتماعات ما يتعلق باستجابتهم للأسئلة التى لا جواب لديهم لها . هناك إغراء بأن تتحايل للخروج من هذا النوع من الحالات العصيبة . على أنه عادة ما يكتشف أمرك إذا ما لجأت إلى مثل ذلك فى كثير من الأحيان . فمن الأفضل أن تقول ، « لست متأكدا » أو « لا أعرف » . لأن من المحتمل ، إذا ما تحايلت للخروج من المأزق ، أن تعطى ردا خاطئا ومن ثم تخلق مشاكل أكبر بكثير .

وعندما تكون جديدا فى منصبك ، فإن قولك « لا أعرف » سيكون محتملا لبعض الوقت . بيد أنه بمضى الوقت فإنه يتعين لعبارة « لا أعرف » هذه التى تحتمى بها أن تتناقص إلى حد كبير . وسيحدث ذلك مع توصلك إلى تفهم أفضل لوظيفتك ومعرفتك لما تعمله .

ومن بين ما أتمناه لك ألا تغالى فى الوقت الذى تنفقه فى الذهاب إلى اجتماعات شديدة التنوع . فإنها تنتقص من وقتك المنتج . ومعظم اجتماعات اللجان لا تحقق الكثير . فكثيرا ما يراودنى الإحساس بأن اللجان اخترعت كطريقة « لتوزيع التبعة » عن القرارات التى قد لا تحظى بالتأييد العام . ولا أجد ثمة خطأ فى أن تطلب إعفاءك من حضور اجتماع ما عندما تعتقد أن لديك ما تعمله بشأن بنود لها أولوية أعلى . إنك لن تستطيع أن تفعل ذلك كثيرا جدا ، وإنما سيتيسر بين الحين والآخر .

وعندما تباشر اجتماعا ما ، ضع عواطفك على مستوى عال من الإحباط . وعلى سبيل المثال ، فإن أحد الإحباطات الكبيرة أن تضطر إلى إنفاق وقت كبير فى اجتماع يبدو الغرض منه لا أهمية له بالمقارنة مع الأشياء الأهم التى تنتظرك فى مكتبك . وإذ « تقضى مدة خدمتك » فى شركة ما ، خاصة إذا ما كنت فى مكتب كبير ، فستجد أشياء كثيرة تثير إحباطك . وإن لم تتعلم أن تعالج تلك الإحباطات ، فستصاب بالقرحة وارتفاع ضغط الدم وما هو أسوأ .

وتستطيع بقدر صغير من التمرين أن تتعلم أن تكون « بمفردك » حتى وسط الزحام . إنك تستطيع بالفعل أن تبنى درعا نفسية حامية حول نفسك ، بحيث إنك حتى لو رأيت إمكانيات الإحباط تنمو ، فإنك تكون قد كونت نوعا من الصلابة بحيث إنها ترتد بعيدا دون أن تصيبك بأذى . إنك تكون على وعى بها ولكنها لا تتخللك . إنه نوع من الصلابة يقول ، « إننى سيد مصيرى : إننى قائد روحى » . وسيكون لهذه المقدرة قيمتها فيما يتجاوز الاجتماعات . فأنت تقرر ما يمر من خلالك . إنك على وعى بما يدور حولك ، ولكنك تقرر متى تسمح لعواطفك أن تنغمس فى الأمور .

ترأس لجنة ما

فى دورك كمدير جديد تكون فرصة التعيين لرئاسة لجنة دائمة بعيدة جدا . بيد أن الأمر قد ينتهى بك إلى رئاسة فريق عمل خاص أو لجنة فرعية . وأفضل تدريب على رئاسة اللجان هو الاشتراك فى أنشطة اللجان والمرور بمحنة المعاناة أثناء الاجتماعات التى تدار بشكل سيىء . فإذا كنت لم تحضر أبدا اجتماعا حسن الإدارة للجنة ما ، فقد لا تقدر تماما ما تفتقده . فبعض المدراء يقضون حياتهم العملية بأكملها دون أن يحضروا اجتماعا حسن الإدارة على الإطلاق .

إنك تستطيع أن تدير اجتماعا حسن التنظيم يفرغ من عمله بإنجاز سريع ، ورغم ذلك تكون رئيسا رديئا للاجتماع . ويبدو لى أن هناك طرفى نقيض . أحدهما هو رئيس الاجتماع الذى يسمح للاجتماع بأن ينحرف عن هدفه من خلال موضوعات غير ذات أهمية لفترات طويلة والذى يفتقد بصفة عامة إلى إحكام السيطرة . وفى هذه الحالة ،

يستغرق الاجتماع وقتا أطول مما يحتاجه العمل المقصود . وطرف النقيض الآخر هو الرئيس المستبد الذى لديه نفوذ كبير فى المنظمة بحيث لا يستطيع أحد فى اللجنة أن يشتد فى معارضته . ومثل هؤلاء الناس يعرفون ما يريدون عمله ولا يتحملون أى اختلاف كبير فى الرأى . إنهم ينهون الاجتماع بسرعة . وقد تكون لجنة مهمتها الختم بالموافقة ، لكنها فعالة . ومن الواضح أننا نريد أن نكون وسطا بين هذين النقيضين إلى حد ما .

أساسيات معينة

هناك أساسيات معينة ينبغى أن تتذكرها إذا كان لك أن تنجح فى ترأس الاجتماعات . إن المسؤولية الأساسية للرئيس أن يدير أعمال اللجنة بإنصاف وحسم ، وبما يسمح لجميع الأعضاء بفرصة المشاركة فى المداولات . ومعظم اللجان التى تعقد داخل الشركة الواحدة تدار بطريقة غير رسمية ؛ ونادرا ما ستترأس لجنة تتطلب منك أن تكون برلمانيا خبيرا . (وفى هذه الحالة ، سيتعين عليك بالطبع أن تصبح على دراية بتلك النهج ذات الطابع الأكثر تقنية) .

وينبغى لك ، كرئيس للجنة ، أن تتأكد من تسلم كل شخص لجدول الأعمال فى وقت يسبق الاجتماع تماما . فمن شأن ذلك أن يعطى للأعضاء الفرصة لإعداد أنفسهم للمسائل والقضايا المعروضة للنظر . ويعتمد توقيت جدول الأعمال على مدى تواتر الاجتماعات . فإذا كنتم تجتمعون مرة كل شهر ، فقد يكفى أن يوزع جدول الأعمال قبل عشرة أيام من الانعقاد . وإذا كنتم تجتمعون مرة كل أسبوع ، فيمكن أن تتفقوا على الموعد الذى توزع فيه مضبطة الاجتماع السابق وجدول أعمال الاجتماع المقبل .

وجميع جداول الاجتماعات تبين موعد انعقاد الاجتماع . ومما يضيف الانضباط إلى الاجتماع أن تبين أيضا الموعد المقترح لانتهاء الاجتماع . إذ يميل الناس إلى أن يواصلوا تركيز انتباههم على الموضوع إن لم يكونوا يتوقعون موعدا للنهاية . إن فى ذلك ميلا أقل إلى « السرحان » .

ويمكن أن يوفر توزيع المضابط على الناس قبل الاجتماع وقتا كبيرا . فسيقرأ أعضاء اللجنة المضبطة قبل الاجتماع التالى . فإذا ما دخلت فى رسميات إقرار المضبطة ، فسيكون هناك عادة اقتراح بإقرار المضبطة على النحو المنشورة به . وسيكون الاستثناء الوحيد إذا ما شعر عضو باللجنة بأن من الضرورى إدخال تصحيح على المضبطة . وعادة ما تكون تلك التصحيحات طفيفة .

ومن الميزات الأخرى لوجود جدول للأعمال ، تأثيره الانضباطى على اللجنة بأكملها . فالأعضاء يعرفون أهداف الاجتماع . ولن تقابل عادة بأى تشويش إذا ما وفرت

على الدوام مكانا على جدول أعمالك من أجل « مسائل أخرى » . فمن شأن ذلك أن يزود الأعضاء بالفرصة لمناقشة ما قد يعن لهم من البنود الأخرى التى يظنون أنه ينبغى أن تنظر اللجنة فيها . كما أنه يقول لأعضاء اللجنة ، « سنتناول مسائل أخرى بعد فراغنا من هذه الأولويات » .

وينبغى لك كرئيس للاجتماع أن تجعل الأعضاء يعرفون أن باستطاعتهم أن يطلبوا إضافة أى بند إلى جدول الأعمال . وأنا أحبذ أن تنسب هذه الطلبات إلى أسماء الأشخاص الذين يتقدمون بها . ويوفر عليك ذلك وقتا لأنه إذا ما أراد أعضاء اللجنة الآخرون معلومات إضافية عن بند معين أضيف إلى جدول الأعمال ، عن طريق السيد سميث مثلا ، فإنهم يستطيعون الاتصال بالسيد سميث بدلا من الاتصال بك كرئيس للجنة .

وعادة ما يكون الناس منشغلين في محادثات خاصة شتى قبل بدء الاجتماع . لذلك فإن دعوة الأعضاء إلى بدء الاجتماع أمر ضرورى . ويمكن القيام بذلك فى العادة بالكلام بصوت مرتفع عن أصوات الآخرين ، أو بالدق على قدح القهوة بملعقة وقول ، « هل لنا أن نبدأ الاجتماع ؟ » أما إذا كان الإطار ذا طابع أكثر رسمية ، فيمكنك أن تقول ، « أدعوكم إلى بدء الاجتماع » .

حافظ على تركيز اللجنة على الموضوع المطروح . ذلك أن للجان أسلوبا فى الابتعاد عن الأعمال التى بين يديها . ويجب أن يكون رئيس الاجتماع دبلوماسيا لكى يحتفظ باهتمام الأعضاء مركزا على المهمة المعروضة عليهم . وينبغى أن تتضمن ذخيرتك من المقولات أقوالا من قبيل :

« هذا مثير للاهتمام جدا يا فريد . ولكن ما هى علاقة ذلك بمناقشتنا للبند رقم ٦ من جدول الأعمال ؟ »

« أخشى من أننا نناى بذلك عن الموضوع . فحتى على الرغم من أن ذلك مثير للاهتمام ، فالأفضل أن نعود إلى جدول أعمالنا » .

« لقد بدأنا فى إبداء نفس الحجج للمرتين الثانية والثالثة . هل نحن على استعداد لاتخاذ قرار بشأن هذا الأمر ؟ »

« لا أريد أن أصدكم عن إجراء مناقشة كاملة عن هذا الأمر ، إلا أن الوقت تأخر ولا يزال أمامنا الكثير من المواد التى يجب تغطيتها » .

وأحد المشاكل التى قد يواجهها مدير جديد أن يرأس لجنة تتكون من بعض المسؤولين التنفيذيين فى المنظمة ممن يعلونه مرتبة . ففى بعض الأحيان يتطلع المدير إلى هذا

المسؤول الأعلى مرتبة طلبا للقيادة الرئيسية للجنة . ولكن لو كانت الشركة قد أرادت لهذا المسؤول أن يكون القوة المهيمنة على اللجنة لعينته رئيسا لها بدلا منك .

ويحدث أكثر المواقف تنغيصا للمدير الجديد عندما يحضر رئيس الشركة اجتماع اللجنة . فمن الصعب معاملة هذا المسؤول كأى عضو آخر ، إلا أننى أعتقد أنه يتعين عليك أن تكون أقرب إلى ذلك بقدر الإمكان . ومن الواضح أنه إذا ما أراد الرئيس أن يستطرد فى الحديث بعيدا عن جدول الأعمال لأى سبب من الأسباب ، فليس من الذكاء الشديد أن تقول ، « فلنعد إلى جدول أعمالنا » . فالرئيس لا يكون مصدر المشاكل فى معظم الشركات . فالمشكلة تجىء من أعضاء اللجنة الآخرين الذين يحاولون الفوز بإعجاب الرئيس .

ولن تقدم معظم المنظمات على وضعك فى رئاسة لجنة تتكون من أناس يعلونك مرتبة . إنك عادة ما ترأس لجانا تتكون من أقرانك وقليل من المرؤوسين .

وينبغى أن تسود قواعد الفطنة فى رئاستك للجنة . احتفظ برباطة جأشك . ولا تسمح لأى أحد بأن يستثير هلعك . كن مجاملا مع كل من فى اللجنة . وتجنب الحط من شأن أى أحد . وتعامل دائما مع المشكلة المثارة - لا تتورط فى المسائل الشخصية ، مهما فعل ذلك أى عضو آخر من أعضاء اللجنة . كن أكثر تنظيما من أى عضو آخر فى اللجنة . أوجد ذلك النوع من علاقات الثقة مع أعضاء اللجنة الذى يدفعهم دائما إلى أن يعرضوا عليك مسبقا أى بنود غير عادية يريدون عرضها على المجموعة مما يجنبك أية مفاجآت غير سارة . كن عادلا مع الجميع ، حتى أولئك الذين تختلف مع وجهات نظرهم .

وأعتقد أنك تستطيع أن تبنى هذا النوع من العلاقات مع أعضاء اللجنة بشكل أفضل لو أنك لم تصوت كرئيس للجنة إلا فى حالة تساوى الأصوات . وأنا أعرف أن هناك لجانا حكومية تتطلب إجراء التصويت نداء بالأسماء ، بما فى ذلك رئيس اللجنة . ولا أرى حاجة إلى مثل هذا فى دوائر الأعمال ، فتجنبه .

وتستطيع أن تكون عادلا ومجاملا ، دون أن تترك مع ذلك مجالا للشك فيمن هو المسؤول عن الاجتماع وعن إدارته . فإن كنت عادلا إزاء جميع وجهات النظر ، فستحظى باحترام اللجنة بأكملها . ففى بعض الأحيان ، سيحاج عضو أو اثنان بموقف ما بحيث يفرغ صبر الأغلبية حياله ؛ وسيعمل رئيس الاجتماع العادل على أن تجد آراء الأقلية آذانا صاغية وألا يسمح للأغلبية بأن تطغى على المنشقين . فإذا ما عالجت الخلاف على الوجه الصحيح ، فإنك ستحظى باحترام الأغلبية لأنهم يعلمون أنهم سيكونون فى موقف الأقلية بشأن بعض القضايا الأخرى .

إن نجاحك كرئيس للجنة ما يعد فرصة أخرى لإظهار نوعية مهاراتك الإدارية .

الفصل الخامس والعشرون

تعلم كيف تكون خطيبا مفوها

يدهشنى مرارا وتكرارا ذلك العدد من المسؤولين التنفيذيين القديرين الذين لا يستطيعون مواجهة موقف يتطلب منهم إلقاء خطاب على الجمهور . فعندما يقفون على منصة الخطاب ، يصبحون أغبى ما يمكن تصوره . ويكون الانطباع الذى يحصل عليه الجمهور عنهم أنهم لا يصلحون كذلك للوظيفة التى يشغلونها .

الاستعداد المسبق

إن كثيرين من المدراء يعتبرون خطباء سيئين لأنهم ينتظرون حتى يجدوا أنفسهم فى موقف الخطابة دون أن يكونوا قد فعلوا أى شىء من أجل هذا الموقف . وحينئذ يكون الوقت قد تأخر جدا لعمل أى شىء . وفى مقدورك أن تكون أعظم مدير فى العالم ويظل لمعانك مخفيا تحت الركام إذا لم تهيىء نفسك لكى تكون خطيبا أمام الجمهور .

وحيث إن القليل جدا ممن هم فى مناصب إدارية يهيئون أنفسهم للخطابة العامة ، فسيكون لك قصب سبق على معظمهم إذا ما تعلمت كيفية القيام بذلك . إن الخطابة العامة تخيف الكثيرين من الناس ، ومن ثم فإنهم يتجنبونها كما لو كانت طاعونا . إلا أنه ربما يكون قد فاتهم النظر فى وقت مبكر من حياتهم الوظيفية فى حقيقة أنه فى حين يمكن تجنب الخطابة إلى الجماعات الخارجية ، فإنه يجب مواجهة الخطاب الذى يتعين إلقاؤه داخل مكان العمل .

فقد يكون ثمة اجتماع فى إدارتك يتعين عليك فيه أن تقف لتتولى شرح سياسة جديدة ما للشركة . وقد يكون حفلا بمناسبة تقاعد أحد ممن يعملون فى مجال مسؤوليتك ، ويتوقع منك أن تلقى « قليلا من الملاحظات المناسبة » . وقد رأيت مدراء يمضون فى محاولاتهم لتجنب مواقف الخطابة تلك إلى أبعاد لا تصدق . فقد يستخدمون حيلا من قبيل ترتيب رحلة عمل بحيث يكونون خارج المدينة أو يجدولون إجازاتهم السنوية لتتفق مع

هذا الموعد . إنهم يقضون بقية حياتهم العملية فى التحايل على الكيفية التى تجعلهم لا ينهضون أمام مجموعة ليتحدثوا إليها . وكم يكون من الأفضل لهم لو أنهم حصلوا على المهارات الضرورية وحولوا هذه المواقف السلبية إلى إضافات مبهرة .

وما لا يدركه الكثير من الناس أن تعلمهم للكيفية التى يكونون بها خطباء مفوهين يحسن أيضا من قدرتهم على ارتجال الكلام بطلاقة . فكيف تستجيب عندما تدعى على حين غرة لتقول بضع كلمات ؟ إن أكثر الأمثلة تطرفا لشخص ما يجد صعوبة أمام الجمهور هو الشخص « الذى لا يستطيع أن يقود مجموعة من الناس فى صلاة غير جهرية » .

وصديقى الحميم الذى أثار اهتمامى للمرة الأولى بالخطابة العامة ، مغرم بقول ، « إن التدريب على الخطابة لن يخلصك من الفراشات التى تملأ معدتك ، ولكنه سينظمها فى شكل سرايا فعالة » .

منظمة ملوك الأنخاب الدولية

يبدو لى من الملائم هنا أن أنكر منظمة لا تستهدف الربح أعتقد أنها ستساعدك على تعلم كيف تصبح خطيبا عاما قديرا . وأنا أشير بذلك إلى منظمة ملوك الأنخاب الدولية ، وهى منظمة للاعتماد على النفس مكرسة لمفهوم تنمية مهارات الإصغاء والتفكير والحديث . ولا يوجد فى هذه الأندية محترفون أو موظفون ، وانما أناس لديهم اهتمام مشترك بتنمية قدرتهم على الخطابة . وتحصل ، مقابل رسم نصف سنوى متواضع ، على الكتيبات الإرشادية التى ستحتاج إليها للبدء بهذه العملية . ولك أن تدرسها حسب السرعة التى تفضلها ، وستجد جماعة من الناس يساعدون بعضهم البعض ، ليس فقط عن طريق توفير الجمهور ولكن بالاشتراك فى جلسات تقييم غير رسمية أيضا .

وجانب آخر من تدريب « ملوك الأنخاب » أظنه لا يقدر بثمن هو ما يسمى « حديث المائدة » . فهذا الجانب من التدريب مصمم لتنمية مهاراتك فى ارتجال الكلام . فيقوم « رب الحديث » بدعوة أناس شتى (عادة ممن لم يتم الترتيب لقيامهم بإلقاء خطابات رسمية فى تلك الأمسية) للحديث لمدة دقيقتين أو ثلاث دقائق عن موضوع مفاجىء . ويمتد الوقت الذى تستعد فيه من اللحظة التى تنهض فيها من مقعدك حتى اللحظة التى تصل فيها إلى منصة الخطابة .

وتوجد أندية الأنخاب فى كافة أرجاء العالم ، لذا فمن المحتمل أن تجد واحدا منها فى منطقتك . فإن لم يكن يوجد فى منطقتك ناد منها فإنك تستطيع الكتابة إلى المنظمة

والحصول على معلومات عن أقرب ناد إليك . وعنوان المقر الرئيسى العالمى للمنظمة هو :
Toastmasters International, 2200 N. Grand Avenue, Santa Ana, California 92711.

ومن الجلى أنه مادامت هذه الأندية تضم أفرادا من كل الأنواع ، فإنك ستجد درجات مختلفة من الجودة . غير أنه من المحتمل أن تستفيد منها بحسبما تبذله من جهد فيها . ويجتمع معظم هذه الأندية مرة كل أسبوع . وبعضها يعقد اجتماعاته على مائدة العشاء وبعضها لا يفعل ذلك . وبالطبع ، ستكلف أندية العشاء أكثر من الأخرى .

وهناك طرق أخرى للتدريب على الخطابة . وتوصيتى بشأن « ملوك الأنخاب » ألا تستبعد منظمات أخرى تستطيع أن تساعدك فى القيام بذلك . وعلى سبيل المثال ، تقدم بعض الكليات الجامعية المحلية تدريبا على الخطابة العامة . ورغبتك فى امتلاك هذه المهارات هى أهم مكون فى التدريب . فمعظم الناس فى شركتك أكسل من أن يذهبوا ويلتمسوا ذلك التدريب . إذ يتعين عليهم حينئذ أن ينهضوا من مجالسهم المريحة ويبتعدوا عن أجهزة التليفزيون لمدة ليلة فى كل أسبوع . إنهم يريدون أن يكونوا خطباء سلسين إذا كان بوسعهم ابتلاع حبة فيتامين مرة فى الأسبوع ، ولكن إذا كان ذلك يتطلب منهم جهدا ـ فانس الموضوع .

المزايا الإضافية

كم خطيبا بارزا تعرفه شخصيا سواء داخل منظمتك أو خارجها ؟ أراهن أن عددهم ليس كبيرا ، ذلك إن كنت تعرف أحدا بالمرة . فلماذا لا تقرر أن تكون واحدا من القلائل البارزين ؟ فكر فى إمكانات الحصول على مناصب قيادية فى مجتمعك المحلى وليس مجرد الترقى داخل شركتك . وفى حقيقة الأمر ، فإن فرص التصدى للقيادة قد تأتى بسرعة أكبر خارج الشركة . تدبر فيما يمكن أن يفتحه ذلك أمامك . إن هناك الكثير من التابعين الذين ينتظرون شخصا ما يقودهم . ومن بين السمات التى يتملكها معظم القادة البارزين القدرة على الخطابة بشكل مقنع فى المناسبات العامة . وليس هناك ما يمنع من أن تكون واحدا من هؤلاء القادة القلائل . ولست فى حاجة إلى أن تكون أذكى من بقية الخلق . فدائما سيكون هناك من هو أذكى منك ، ولكن ذلك لن يفيده إذا كنت تتفوق عليه فى القدرة على التواصل .

خاتمة

لقد غطيت تشكيلة متنوعة من الموضوعات فى هذا الكتاب بشأن كيفية قيادة الناس ، ولكن من المؤكد أننى لم أغط جميع المواقف التى قد تواجهها فى حياتك الوظيفية كمدير - أو حتى خلال الأسابيع القليلة الأولى لقيامك بهذا الدور الجديد .

وليس ثمة سبيل لكى يكون كتاب من هذا القبيل جامعا مانعا . كل ما آمله أن أكون قد أعطيتك قدرا من التبصر فى أساليب إدارة الناس بما يجعل الوظيفة تبدو ذات مغزى ومفهومة . ربما تظن أننى أنفقت وقتا طويلا أكثر من اللازم على الاتجاهات ، وعلى الكيفية التى ترى بها نفسك والمشاكل التى تواجهك ، ولكن ها هنا بالضبط يتحدد نجاحك أو فشلك فى العمل مع الناس - فى رأسك .

فإن كنت من هذا النوع من الناس الذى يعتقد بأن الأحداث هى التى تتحكم فيك بالدرجة الأولى ، فما الفائدة إذن ؟ إنك تكون حينئذ مجرد دمية يشد خيوطها لاعب عرائس متمكن . إلا أن الأمر ليس كذلك فى واقع الحياة . فرغم أن الأحداث التى تخرج عن سيطرتك لها تأثير على حياتك ، فإنك تسيطر على الكيفية التى تفكر بها وعلى ما تفكر فيه . وهذا بدوره يتحكم فى ردود فعلك للأحداث .

إننى لم أستغفلك فى هذا الكتاب . فلم أذكر لك بأنك لو عملت باجتهاد وحافظت على نظافة وجهك فإنك سترتقى إلى القمة . بيد أننى أظن أنه ستكون لديك فرصة أفضل إذا ما اتبعت بعض تلك المفاهيم مما لو تجاهلت ما يبدو لى من قبيل الحقائق الأساسية . إنك لم تأت إلى هذا العالم تحمل أى ضمان بأن كل شىء سيتسم بالإنصاف وبأن الحق سيذهب دائما إلى من يستحقه . إذ لا يحدث ذلك ! بيد أن من الجلى أنك لن تحصل على فرصة لتحقيق أهدافك إذا ما اكتفيت بالجلوس وانتظار سطوع البرق .

فيجب علينا أن ننمو . وهذا الكتاب مكرس لاستطلاع الكيفية التى تتولى بها إدارة الناس الذين يعملون معك ، ولكننى مهتم بنفس القدر برؤيتك تنمو كشخص كامل . وأنا أعتقد بأن حياتك الوظيفية يمكن أن تضيف إلى نموك التام ، حيث إنها جزء كبير جدا من حياتك . ولا ينبغى لنا أن نعمل فى عمل لا نحبه ، ولكن من الناحية الأخرى ، يجب أن نكون واقعيين فى التسليم بأن جميع الحيوات الوظيفية تحتوى على أوجه لا نحبها .

والمهم هو التوازن . فإن كان معظم الوظيفة ممتعا ، ومشبعا للذات ، ومثيرا للتحدى ، فإنك تستطيع حينئذ أن تتحمل الأجزاء القليلة التى لا تلقى إليها بالا . أما إذا كان العكس هو الصحيح وكنت تكره معظم ما يتعين عليك عمله ، فإنك تكون بلا مراء فى الحياة الوظيفية الخطأ ويتعين عليك أن تغيرها . إن الحياة أقصر من أن تنفق الوقت والطاقة فى حياة وظيفية تدمرك .

لقد عرفت ناسا ، وربما تكون أنت قد عرفت أمثالهم ، يتمسكون بوظيفة لا يحبونها لأنها ستعطيهم فى يوم من الأيام معاشا تقاعديا كبيرا . وما فائدة معاش التقاعد المرتقب إذا كان الناس يدمرون صحتهم قبل أن يبلغوا سن التقاعد ؟ والأسوأ ، أنهم قد لا يعيشون حتى ذلك العمر .

وهناك حولنا أيضا أناس يشكون من وظائفهم باستمرار ولكنهم لن يلتمسوا أبدا وظائف أفضل لأن خوفهم من التغيير أو من المجهول أقوى من كراهيتهم لوظائفهم . وبعض الناس يفضلون ما يمكن التنبؤ به حتى لو كان أسوأ من شيء جديد أو مجهول .

وربما كان ابراهام لنكولن على حق عندما قال ، « معظم الناس على قدر ما يقر عليه عزمهم من السعادة » . وفى ذلك تلخيص لما حاولت أن أقوله فى كافة أجزاء هذا الكتاب عن أولوية الاتجاهات .

ويبدأ الكثير جدا من الناس ، إذ يدنون من سنوات أواسط عمرهم ، فى التفكير بصورة تتعلق بنوع المساهمة التى يقدمونها للعالم . وكثيرا ما يصابون بالاكتئاب لأنهم يعتقدون أن ما يفعلونه ليس على قدر كبير من الأهمية . إنهم يسألون أنفسهم ، « ما أهمية أن أكون مديرا فى شركة تصنع أوراق الحائط ؟ » . إن وضعتها فى هذا السياق ، فقد لا تبدو مهمة للغاية . ولكن السؤال الذى ينبغى أن يسأل هو ، « ما هو نوع التأثير الذى أحدثه فى الناس الذين أتعامل معهم ، سواء فى عملى أو فى حياتى الشخصية ؟ »

إن كنت تستطيع أن تجيب عن هذا السؤال بطريقة إيجابية ، فحينئذ لا يهم إن كانت الشركة التى تنتسب إليها تصنع ورق الحائط أو أدوية تنقذ الحياة . فالنظام ليس هو العامل الحاسم ؛ وليس المنتج هو العامل الحاسم ؛ إن ما يهم هو تأثيرك على الناس الذين تمس حياتهم . كما أن شغل منصب أعلى قليلا على خريطة المنظمة لا يجعلك أهم من الآخرين . إن المسؤول التنفيذى أو المدير مزيج من القائد والخادم . وليس لدى الكثير من المسؤولين التنفيذيين الاستعداد لقبول جانب الخادم فى مسؤولياتهم ، لأن ذلك يتعارض مع رأيهم المتضخم فى مراتبهم .

إنك عندما تضع النظم التى يستخدمها من يعملون معك ، تقوم فى الحقيقة بخدمتهم . وأنت تخدمهم فى غضون تشغيلك لنظام لإدارة الأجور وتقييم الأداء . وأنت تخدمهم عند

وضعك لجداول الإجازات السنوية التى تسمح للناس بتعظيم الاستفادة من أوقات راحتهم . وعند تعيينك لأصحاب الكفاءات فى إدارتك وتدريبهم ، فإنك تخدم الناس الموجودين بالفعل فى الإدارة .

ولا يجد معظم الناس صعوبة فى فهم الافتراض الذى يقول بأن رئيس الولايات المتحدة لديه سلطة هائلة ولكنه خادم أيضا - إنه فى الحقيقة الخادم رقم واحد . وينطبق نفس المفهوم على الوظائف الإدارية . إن هناك توليفة بين ما يبدو أنه مفهومان متناقضان : السلطة والمسؤولية عن الخدمة . فإن استطعت أن تبقيهما فى نوع من التوازن ، فإننى أظن أنك ستتجنب تكوين رأى متضخم عن أهميتك . كما أنك ستقوم بعمل أفضل .

إنك لن تصبح بالضرورة أكثر ذكاء . إنك ستكتسب مزيدا من الخبرة ، وهو ما يخلط الكثير من الناس بينه وبين الحكمة . ولا يهم ما تسمى ذلك به مادمت تصبح باستمرار أكثر فعالية . إنك تصبح أكثر فعالية مع تنميتك لقدر أكثر تنوعا من الخبرات بالعمل مع الناس . وأنت تكسب القليل من تكرار نفس الخبرات فيما عدا السلاسة التى قد لا تنمو بغير ذلك .

وهناك أمر ، وإن يكن أوليا ، يستحق التكرار : إن هناك الكثير مما يمكن اكتسابه من إظهار التعاطف مع اتجاهات مرؤوسيك ومشاعرهم . هل تستطيع حقيقة أن تشعر بالكيفية التى كنت تود أن تعامل بها لو كنت فى مكانهم ؟

إننى أتمنى لك حقيقة الخير وأنت توجه الناس فيما يصل إلى نصف ساعات استيقاظهم تقريبا . ونجاحك كمدير يبدأ بك وباتجاهك إزاء مسؤوليتك . فإن كان فى هذا الكتاب بعض العون لك ، فإن مؤلفه حينئذ يكون ممتنا كل الامتنان .

مقتطفات من أقوال تستثير الأفكار الإدارية

لاتخش من تعيين من هم أذكى منك . إنهم يجعلونك تبدو فى صورة حسنة ، وتكتسب سمعة كصاحب عين خبيرة بالمواهب .

إنك لا تصبح أذكى لمجرد أنك ترقيت ، إذ تظل نفس الشخص الذى كنته فى اليوم السابق .

إن لديك اذنين أثنتين وفما واحدا ؛ لذلك يتعين أن تستمع ضعف ما تتكلم .

إن الناس المسؤولين أمامك أهم لمستقبلك بكثير ممن تكون مسؤولا أمامهم . ذلك إن أولئك المسؤولين أمامك سيدفعونك إلى أعلى بأدائهم المتميز ، والذين يعلونك لن يجذبوك إلى أعلى إذا كان الأداء أقل من المعيار .

لا تصبح أبدا ممن يصعب الاستغناء عنهم . لأنك ، إن فعلت ، تصبح ممن لايمكن ترقيتهم .

إذا كنا ، أنت وأنا ، على اتفاق دائم فى الرأى ، فإن أحدنا لا ضرورة له .

لا تصطحب عميلا أبدا إلى مطعم يدعى « مطعم أمى » .

إن عدم اتخاذك قرارا هو فى حد ذاته اتخاذ قرار .

لا تستطيع أن تقود بالزق .

لا تتقبل أبدا الفضل عن شيء فعله أحد مرؤوسيك . إن ذلك بمثابة فساد أخلاقى .

عندما تنتقد مرؤوسيك ، فقد يعملون بشكل أفضل لأنه « يتعين » عليهم ذلك . وعندما تمتدحهم ، فإنهم يعملون بشكل أفضل لأنهم « يريدون ذلك » .

عندما يتسبب المناخ السائد فى منظمة ما فى جعل الناس يمارسون لعبة حماية ظهورهم ، فإن الإبداع يطير من النافذة . إن الإبداع يتطلب المجازفة . ومن المستحيل أن تجازف وأنت تنظر إلى ما وراءك فى مرآة الرؤية الخلفية .

بقدر مافى ذلك من غرابة ، فإن بعض الناس يفضلون ما يمكن التنبؤ به حتى ولو لم يكن سارا على المجازفة التى قد تفضى إلى تحسين .

العالم ملىء بمن يريدون النجاح مادام تحقيقه لايخلق لهم المتاعب .

لا تنزعج إن انكسر شىء ما بين الفينة والفينة . فالحشيش نفسه ينمو من خلال الشقوق .

إن الامتناع عن العمل يعد ، فى مناسبات نادرة ، أصوب ما تعمله . إنه يجعلك تبدو متروياً وغير مندفع .

عامل من هم تحت إمرتك بمثل ما تحب أن يعاملك به رئيسك .

إنك لست أهم من مرؤوسيك . إن لديك فحسب مسؤوليات مختلفة .

كل زيادة تحصل عليها فى الأجر تقريبا تأتى بعد سنة واحدة على الأقل من موعد استحقاقها .

ليس هناك خطأ فى أن تكون طموحا . والسؤال الحاسم هو « لماذا » تريد ذلك .

لايريد كل امرىء أن ينتقل إلى صفوف الإدارة .

إذا كانت لديك مشكلة مع موظف أو اثنين انتهكا بعض القواعد المعمول بها فى الشركة ، فلا تتبع أسلوب الجبناء بكتابة مذكرة موجهة إلى طاقم الموظفين بأكمله . فلماذا تلطخ البرىء بفرشاة المذنب ؟ تعامل مباشرة مع المخالفين .

إن أكبر ما يشكو منه الموظفون من مدرائهم هو افتقاد التقدير لما يقومون به من عمل .

عندما يشكو أحد الموظفين بشأن الأجر ، فإن هناك فرصة كبيرة لأن يكون هناك شىء آخر وراء تذمره . إنهم يترجمونه إلى مشكلة نقود ، متخذين اتجاها يقول ، « إن مايدفع لى لا يكفى لكى يجعلنى أتحمل هذا » . لذلك لا تأخذ أى شكوى بشأن النقود بظاهرها بدون أن تجرى بعض التحريات .

لاتهدد أبدا بفصل موظف ما بسبب نقص الأداء ، ما لم تكن على استعداد لفعل ذلك .

لاتقوّم موظفا أو تؤدبه أبدا وأنت غاضب أو متضايق بعنف . انتظر حتى تهدأ أعصابك .

يريد الموظفون من مدرائهم الاتساق فى المعاملة . فإن تعين عليهم أن يختاروا ما

بين شخصية النكدى والمزدوج الشخصية ، فإننى أظن أنهم سيختارون النكدى فى كل مرة ؛ فإنه على الأقل متسق مع نفسه .

لاتناقش أبدا عيوب أحد الموظفين مع زميل آخر . فحالما تكتسب سمعة « مفلوت اللسان » تفقد ثقة الجميع وائتمانهم لك .

أفضل طريقة للحصول على الولاء هى منحه .

بعض الموظفين الذين يتوجعون طيلة الوقت سعداء بتعاستهم . فلو لم يكن لديهم ما يشتكون منه لتعين عليهم أن يواجهوا شخصياتهم .

التمرين لا يجعلك كاملا إذا كنت تتمرن على الشىء الخطأ .

ليس هناك ما هو إيجابى بمثل كونك سلبيا إزاء فكرة سيئة .

الدبلوماسية المطلقة هى القدرة على أن تقول للرئيس إنه مخطىء .

الاعتراف بأن هناك الكثير الذى لا تعرفه ، من أولى خطوات النضج .

اعترافك بأنك كنت مخطئا تماما يجرد معظم الناس من أسلحتهم ، حيث إنهم معتادون على التبرير والأساليب الدفاعية .

وجود المعرفة فى الذهن البشرى بدون القدرة على استخدامها أشبه بكتاب لم يقرأ .

ليس فينا من هو أذكى منا مجتمعين .

الخبير المطلق هو من يعرف المزيد والمزيد عما هو أقل وأقل إلى أن يعرف كل شىء عن لا شىء .

فى حين أننا لا نستطيع أن نتحكم دائما فيما يحدث ، فإننا نستطيع أن نتحكم فى الكيفية التى نتجاوب بها مع ما يحدث .

أكبر قيد مفروض علينا يوجد عادة فى أذهاننا نحن .

بعض الناس لا يصدقون أنهم يستحقون النجاح .

الحياة ، مثلها مثل الرياضة ، تعيننا على رفع مستوى الأداء ، إذا ما تزاملنا مع من هم أفضل منا .

ستحصل ، بين الحين والآخر ، على فضل على شىء لا تستحقه ، ولكن ليس بالشكل الذى يتناسب مع الفضل الذى تستحقه ولكنك لا تحصل عليه أبدا .

لايعتذر الكثير من الناس لأنهم يشعرون بأن ذلك علامة ضعف ؛ لكنه بالفعل علامة على شخصية تسمو على الصغائر .

إذا ما رفض شخص ما أن يخلى منصبا ، فإنها علامة على العناد . ولكن عندما تفعل أنت ذلك فإنها علامة على الاقتناع .

عندما يتحدث الآخر كثيرا جدا ، فإنه « فم متحرك » . وعندما تفعل أنت ذلك ، فإنك فصيح .

عندما يكتم الآخرون مشاعرهم ، فإنهم يعدون شخصيات كئيبة . وعندما تفعل أنت ذلك ، فإنك مولع بالتأمل .

عندما يكدر الآخر شخصا ما فإنه يعد عديم الحساسية ومتهكما . وعندما تفعل أنت ذلك ، فإنك تمزح لا غير .

تستطيع أن تنجز قدرا كبيرا إن لم تنفق وقتا أكثر من اللازم فى الانشغال بمن سيحصل على الفضل من ورائه .

لن تستطيع أبدا أن تبنى نفسك بتدمير الآخرين .

مهما كان مبلغ النقود التى تكسبها ، فما من شك فى أن بضع مئات أخرى من الدولارات قد تجعل الحياة أريح . وحتى بعد أن تحصل عليها ، فإن هذه البديهية تظل سارية المفعول .

بعض الناس لديهم قدرة لا نهاية لها على خداع أنفسهم .

قد تنتهى سنوات الدراسة ، ولكن لا ينبغى لتعلمنا أن يتوقف أبدا .

أحيانا ما يكون قرار سيىء أفضل من عدم اتخاذ قرار . فهو يحرك الأمور ثانية على الأقل .

إن حمل الضغينة يمكن أن يصبح بمثابة حمل حقائب أمتعة ثقيلة للغاية .

الاتجاه هو أهم خصلة يبحث عنها فى طالب الوظيفة ، ولكنه أقل ما يلتفت إليه . هو .

كثيرا مايكون تعريفنا للنجاح خاطئا . فكثيرا جدا ما نعرف النجاح بما كدسناه وليس بما أصبحنا عليه .

الفهـــــرس

(أ)

(ب)

(ت)

(ث)

(ج)

(ح)

(خ)

(د)

(ر)

(س)

(ص)

(ن)

(و)

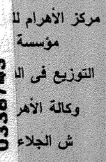
مدير لأول مرة

فى هذا الكتاب يقدم المؤلف خبرته فى الإدارة طوال ٣٠ عاما ، وكذلك فى تنظيم دورات التدريب الإدارى والندوات الإدارية فى عدد من الكليات والاجتماعات . ورغم أن الكتاب موجه لمن يتولى منصب المدير لأول مرة ، فإنه مفيد لقدامى المديرين أيضا بأسلوبه السهل الواضح واعتماده على الأمثلة العملية واستخلاصه للدروس الأساسية .

والكتاب دليل على كيفية مواجهة التحديات ، وأسلوب القيام بمختلف المهام المطلوبة بجوانبها المتعددة : اختيار المشرفين ، التعامل مع المرؤوسين والرؤساء : تقييم الأداء ، بناء الثقة ، فرض الانضباط ، التعيين والتدريب والفصل ، توصيف الوظائف ، أساليب الحفز ، تنظيم الوقت وتنمية مهارات الكتابة والإصغاء ، والحديث فى الاجتماعات العامة .

والمؤلف لورين ب . بيلكر عمل مديرا لإحدى شركات التأمين الكبيرة ، وشارك فى أعمال التدريب فى كلية بالومار والجامعة الوطنية فى سان دييجو وله إضافة لهذا الكتاب ، مؤلف آخر بعنوان « السكرتير الناجح » .

الناشر



مطابع الأهرام التجارية - قليوب - مصر